



**R S E**

**LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL DE LA EMPRESA  
EN AMÉRICA LATINA**


EDITORES: **ANTONIO VIVES | ESTRELLA PEINADO-VARA**



# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN AMÉRICA LATINA

*Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara*  
*Editores*





Este estudio fue elaborado para el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo. Las opiniones expresadas son de los autores y no necesariamente representan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo.

Queda permitido reproducir este informe, parcial o totalmente, siempre y cuando se atribuya a los autores y al Banco Interamericano de Desarrollo.

Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, mayo 2011.

Para solicitar ejemplares adicionales de esta publicación, favor dirigirse al:

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)  
Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

Sitio de Internet: [www.fomin.org](http://www.fomin.org)

Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo

La responsabilidad social de la empresa en América Latina / Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara, compiladores.  
p. cm.

Incluye referencias bibliográficas.

1. Social responsibility of business—Latin America. 2. Business ethics—Latin America. 3. Business enterprises—Latin America. I. Vives, Antonio. II. Peinado-Vara, Estrella. III. Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo). HD60.5.L29 R47 2011

# ÍNDICE

Introducción - <i>Nancy Lee</i> .....	5
Prólogo - <i>Vives/Peinado-Vara</i> .....	6
Resúmenes .....	9
Autores .....	20

## Parte I: Fundamentos .....25

Presentación de la parte I - <i>Editores</i> .....	27
1. Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social - <i>Caravedo</i> .....	29
2. Responsabilidad de la empresa ante la sociedad - <i>Vives</i> .....	45
3. RSE en América Latina - <i>Peinado-Vara</i> .....	65

## Parte II: Los impulsores .....83

Presentación de la parte II - <i>Editores</i> .....	85
4. La responsabilidad de la empresa ante los consumidores - <i>Schwalb</i> .....	87
5. El papel de la sociedad civil en la responsabilidad empresarial - <i>Caravedo</i> .....	111
6. Normas internacionales y políticas públicas - <i>Gutiérrez/González</i> .....	125
7. RSE, grandes compradores y la cadena de valor - <i>Peinado-Vara</i> .....	143
8. Las instituciones del mercado financiero - <i>Perera</i> .....	161
9. Los medios de comunicación - <i>Korin</i> .....	185
10. La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa - <i>Vives/Peinado-Vara</i> ...	203

## Parte III: Gestión de la responsabilidad .....225

Presentación de la parte III - <i>Editores</i> .....	227
11. Estrategias de responsabilidad social empresarial - <i>Del Castillo</i> .....	229
12. Gestión de la RSE: cambio y diseño organizacional - <i>Correa/Estévez</i> .....	249
13. Indicadores para la gestión de la RSE - <i>Perera</i> .....	267
14. Gestión de las relaciones con las partes interesadas - <i>Correa/Estévez</i> .....	291
15. Gobierno Corporativo - <i>Perera</i> .....	305
16. La comunicación y la responsabilidad social de la empresa - <i>Caravedo</i> .....	323

## Parte IV: Casos especiales de la RSE .....339

Presentación de la parte IV - <i>Editores</i> .....	341
17. Prácticas responsables en pequeñas y medianas empresas - <i>Vives</i> .....	343
18. La responsabilidad empresarial en la empresa pública - <i>Leguizamón</i> .....	367
19. El papel público del sector privado - <i>Vives</i> .....	385
20. Tratados de libre comercio y responsabilidad social empresarial - <i>Nowalski</i> .....	401
21. Estrategias empresariales en países en desarrollo - <i>Vives</i> .....	417
22. El nuevo poder de las corporaciones latinoamericanas - <i>Casanova</i> .....	435

## Parte V: El futuro .....447

Presentación de la parte V - <i>Editores</i> .....	449
23. Promoción y adopción de prácticas responsables - <i>Vives/Peinado-Vara</i> .....	451

# INTRODUCCIÓN

**E**l Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tiene el agrado de presentar ésta nueva publicación en el marco de la octava edición de la Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa –CSRAméricas– a celebrarse en la ciudad de Asunción, Paraguay.

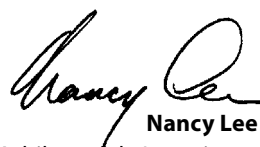
El terreno para la promoción de la responsabilidad social de la empresa es muy fértil en nuestra región. El FOMIN ha acompañado el interés de la sociedad civil, de los gobiernos y en particular de las empresas, promoviendo la investigación y financiando programas tendentes a la implementación de prácticas empresariales social y ambientalmente responsables.

En su afán por apoyar el desarrollo del sector privado y particularmente de las micro, pequeñas y medianas empresas, el FOMIN empezó a cofinanciar sus primeros proyectos de implementación de prácticas responsables en 2004. Desde entonces, se ha podido constatar que las empresas responsables son rentables y tienen un impacto positivo en la calidad de vida de las comunidades, de sus trabajadores y colaboradores, y mejoran el desempeño de sus socios comerciales, proveedores y distribuidores.

El sector privado responsable se convierte en el mejor aliado posible para el desarrollo económico y social de la Región; por ello, el FOMIN se complace en presentar en este libro una compilación de artículos para una mejor gestión empresarial responsable en Latinoamérica y el Caribe. Queremos poner al alcance de los ejecutivos en empresas operando en la Región las herramientas, conocimientos y experiencias que les pueden ayudar a generar riqueza y empleo a la vez que bienestar social y medioambiental. Cada uno de sus capítulos cuenta con ideas, estrategias, ejemplos y datos de cómo las empresas se pueden sumar a los esfuerzos por mejorar la situación económica y social.

Esperamos que este libro, escrito por catorce expertos en la región sea de utilidad e inspiración para aquellas empresas que desean ser rentables, responsables e inclusivas con todos los actores con los que se relacionan.

En este desafío, siempre contarán con el decidido apoyo del FOMIN y del Banco Interamericano de Desarrollo.



Nancy Lee

Gerente General del Fondo Multilateral de Inversiones

# PRÓLOGO

**E**l tema de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) ha tenido un acelerado desarrollo en las últimas décadas, como consecuencia de la intensificación de la globalización, la explosión de los medios informativos y las redes sociales y el surgimiento de las grandes economías emergentes, donde ha crecido significativamente la producción de bienes y servicios, que en ocasiones son producidos en condiciones de desatención a los derechos laborales y al medio ambiente, que luego se consumen en países desarrollados. También ha influido la percepción de que los recursos naturales son limitados y que no se pueden seguir consumiendo al ritmo actual, mucho menos considerando los niveles de pobreza que prevalecen en muchos países en desarrollo. Adicionalmente, la crisis financiera de 2007-2010, atribuida a irresponsabilidades empresariales, codicias individuales y negligencia de los reguladores y que afectó a gran parte de la población, agudizó la sensibilidad general hacia el tema de la responsabilidad empresarial con la sociedad.

Este libro pretende llenar un vacío en la literatura sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina. Siendo ésta una disciplina de relativamente reciente interés en los países de la región, existen muy pocos libros al respecto y los que hay son traducciones de publicaciones escritas en otros idiomas, para otros contextos y con otras finalidades, o bien tienen su origen en España, que ostenta una situación de desarrollo de la disciplina más avanzado. Los libros escritos en América Latina son relativamente especializados, referidos a un contexto geográfico específico o son el resultado de investigaciones para tratar algunos temas muy puntuales. Otros libros tratan el tema desde el punto de vista de la ética empresarial y están más centrados en el por qué más que en el cómo. Este libro busca atender las necesidades de los profesionales por saber más o mejorar la gestión de la responsabilidad social de la empresa en los países de América Latina.

El motivo que impulsa ésta publicación es la necesidad de agrupar el conocimiento acumulado sobre la RSE, que se encuentra disperso, en un solo texto, y que además refiera a la realidad de las empresas que operan en América Latina. El desarrollo de conferencias que surgieron en esta región a comienzos del nuevo milenio y particularmente las Conferencias Interamericanas organizadas por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para promover la RSE en los países de América Latina y el Caribe, demostraron la necesidad de integrar este conocimiento disperso y la experiencia acumulada en un solo texto.

Con éste propósito, decidimos contactar a destacados académicos, ejecutivos, consultores y expertos en el tema para compilar en un libro los principales conocimientos que los profesionales deben tener sobre el asunto. Son un total de 14 autores, de nueve nacionalidades de América Latina y España, los que han colaborado en este libro. Creímos que dado el relativamente reciente desarrollo de la disciplina, en particular en la región, era más conveniente buscar los mejores talentos para que cada uno escribiera sobre su especialidad, en vez de pretender que uno o pocos autores escribieran todo el libro. Ello conlleva el riesgo de tener diferentes estilos y diferentes niveles de cobertura. Hemos hecho los esfuerzos necesarios para lograr la mayor armonización posible, dadas las circunstancias, y así poder aprovechar los conocimientos y experiencias de los expertos para tener un texto más completo.

El libro ha sido escrito por profesionales que trabajan en América Latina, que son conocedores de la realidad de las empresas en sus países. Por ello se trata de un libro eminentemente práctico, que incluye un compendio de los diferentes temas que cubre la responsabilidad social de la empresa, a un nivel que si bien es riguroso, no se detiene en teorías, sino que más bien busca desarrollar las lecciones aprendidas de las mejores prácticas de las empresas, teniendo en cuenta la realidad institucional y el desarrollo económico y social de los países. La bibliografía presentada en cada uno de los capítulos no es exhaustiva y tan sólo pretende ofrecer sugerencias para lecturas más a fondo de los temas tratados.

Existe una gran escasez de estudios empíricos sobre la situación y la práctica de la RSE en América Latina. Todavía no se hacen encuestas confiables y comparables entre países y a través del tiempo, lo que hace muy difícil poder hacer generalizaciones sobre prácticas responsables. De allí que el libro descansa en las experiencias de los autores y, hasta donde es posible, en investigaciones académicas y en los pocos estudios empíricos disponibles.

El libro cubre la temática sobre las empresas con fines de lucro. Aún cuando existen muchas áreas en común con las prácticas responsables de otras instituciones como gobiernos nacionales y locales, organizaciones de la sociedad civil, universidades, etc., el libro se concentra en las prácticas de las empresas. El denominador común de la discusión será el necesario equilibrio y la tensión que puede existir entre la búsqueda de beneficios y el bien común, entre los objetivos económicos de la empresa y el uso de recursos de la sociedad y del medio ambiente. Esta tensión y equilibrio es mucho menor en las instituciones sin fines de lucro, que supuestamente tienen como objetivo perseguir el bien común. Estas instituciones también interactúan con la sociedad y el medio ambiente que las rodea y por lo tanto tienen un impacto sobre el entorno, y por ello algunas de las prácticas responsables son comunes a las de las empresas con fines de lucro. No obstante el libro no se ocupa explícitamente de estas situaciones si no que se concentra en el caso de las empresas en que existen, o pueden existir, conflictos entre el lucro y el bien común, que sí ocurre en las empresas con fines de lucro.

Teniendo en cuenta que el objetivo es dar una amplia visión de los temas, los capítulos son relativamente cortos pero completos y de fácil lectura. Cada uno de ellos se puede abordar de forma independiente de acuerdo al tema que le interese al lector, pero han sido escritos para ser leídos de forma secuencial. Su valor agregado está precisamente en la amplia cobertura del conjunto y las interrelaciones entre los capítulos. El libro consta de 23 capítulos distribuidos en cinco partes. Cada una de ellas está precedida de una breve introducción donde se resumen e integran los capítulos correspondientes.

En la primera parte, compuesta de tres capítulos, se presenta el QUÉ, los fundamentos conceptuales de la responsabilidad social de la empresa, su integración con la ética, su contraste con la filantropía, la concepción de la empresa, lo que deben ser sus prácticas responsables y los obstáculos que enfrentan, junto con un breve repaso de la situación de esas prácticas en América Latina.

En la segunda parte, formada por siete capítulos, se reflexiona sobre el PORQUÉ de la RSE. Incluye una discusión sobre los principales impulsores de las prácticas de la responsabilidad: la relación con los consumidores, con la sociedad civil, el papel de los gobiernos a través de las políticas públicas y las regulaciones nacionales e internacionales, el rol de los grandes compradores y la transmisión de prácticas en la cadena de valor y el papel de los intermediarios financieros, de los inversionistas

institucionales y de los medios de comunicación. El último capítulo de ésta segunda parte muestra cómo las acciones de las partes interesadas, mediante la exigencia de prácticas responsables, pueden conducir a ventajas comparativas en las empresas que las saben utilizar.

En la tercera parte del libro, que se divide en seis capítulos, se presentan los fundamentos de la gestión de la responsabilidad social, el CÓMO manejar este tema dentro de la empresa. Esta parte intenta responder a varias preguntas: cómo formular estrategias empresariales de responsabilidad, cómo implementar el cambio y hacer el diseño organizacional, cómo diseñar los indicadores para gestionar y reportar las prácticas, cómo manejar las alianzas con organizaciones de la sociedad civil para mejorar el impacto y obtener sinergias, cómo diseñar estrategias de gobierno corporativo con el fin de mejorar la aceptación de la empresa en los mercados financieros y por último cómo diseñar estrategias de información y reporte de las prácticas responsables.

En la cuarta parte se incluyen seis capítulos sobre CASOS especiales de las prácticas responsables, en las PyMEs y en las empresas públicas, el papel que el sector privado puede tener para mejorar la gobernanza pública, el impacto de las prácticas responsables en el comercio internacional y de los tratados de libre comercio en las prácticas responsables. Por último se incluye el importante papel que cumplen las prácticas responsables en países en vías de desarrollo y su contraste con lo que sucede en países más desarrollados.

La quinta parte, a modo de resumen, de un solo capítulo, ofrece sugerencias y recomendaciones para la PROMOCIÓN de la adopción de prácticas responsables en las empresas de América Latina.

En cuanto al lenguaje utilizado, hemos tratado de ser lo más universales posibles, a sabiendas de que en los diferentes países de América Latina y España se usan expresiones diferentes. Al estar involucradas nueve nacionalidades en la redacción de los capítulos esperamos que el contexto en que se usan haga las expresiones entendibles en los diferentes países. En particular, el libro muestra una preferencia por la expresión “prácticas responsables de la empresa” como sinónimo de Responsabilidad Social, ya que creemos que es una expresión más descriptiva de acción y no de concepto, que es lo que la sociedad y las empresas necesitan. No obstante, reconociendo que gran parte de la audiencia usa el término RSE, lo continuamos usando, pero en el contexto de “prácticas”.

Debemos expresar nuestro agradecimiento a todos los autores por los grandes esfuerzos que hicieron para compatibilizar su contribución y cumplir con las fechas. En especial debemos agradecer a aquellos autores que se ofrecieron a escribir algunos capítulos cuando los autores originales no pudieron hacerlo.

Por último, debemos también expresar nuestro agradecimiento al FOMIN, miembro del Grupo BID, por el apoyo que ha permitido la publicación de este libro.

La responsabilidad sobre los problemas que pueda tener el libro no es sólo nuestra, la compartimos con todos los autores. Como pretende mostrar el libro, la responsabilidad es de todos.

Éste libro está dedicado especialmente a Ivana Vives, a quien le hubiera encantado verlo terminado.

# RESÚMENES

## Capítulo 1.

### Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social.

La preocupación por los impactos sociales, ambientales y económicos que genera una organización o empresa se ha acentuado en los últimos tiempos. ¿Estamos provocando un desarrollo que asegura el bienestar de todos con los que nos relacionamos? ¿Estamos contribuyendo al calentamiento global y a incrementar el riesgo de la vida en nuestro planeta? Nuestro despliegue, ¿contribuye a generar nuevas oportunidades de empleo y de negocios que facilitan la reducción de la pobreza? ¿Qué estamos haciendo para mitigar, reducir o eliminar esos riesgos? ¿Es suficiente llevar adelante acciones filantrópicas? Nos encontramos en un momento de la historia de la humanidad en el que nuestro comportamiento, los valores que llevamos a la práctica a través de las maneras que producimos, y, en general, nuestra ética, adquieren una significación crucial. Hoy no se puede ser socialmente responsable si no aspiramos a un desarrollo sostenible; es decir, si nuestra cultura, nuestras conductas diarias y nuestras lógicas económicas, ambientales y sociales no se encuentran coherentemente alineadas. Nos enfrentamos al desafío de plasmar desde nuestras empresas y organizaciones una ética de responsabilidad social.

## Capítulo 2.

### Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Desde el auge de la actividad empresarial a finales del Siglo XIX y muy especialmente como consecuencia de las recientes crisis, se ha cuestionado el papel de la empresa en la sociedad. Para muchos su rol es ganar dinero, producir bienes y servicios, crear empleos, pagar impuestos y no hacer daño. Para otros su papel incluye preocuparse por el bienestar de la sociedad. Y la visión que cada vez prevalece más es que estas posiciones no solo no son mutuamente excluyentes sino que, de hecho, se refuerzan unas a otras. Sin embargo esta posición, aunque reconocida, es todavía de aplicación muy incipiente. El capítulo presenta un análisis sobre el papel de la empresa desde el punto de vista histórico y considera su situación en América Latina. Discute las diferentes posiciones sobre su rol en la sociedad. Presta particular atención a las posiciones que tradicionalmente se consideran en las escuelas de negocios que dan preferencia a los beneficios, señalando las dificultades que entrañan, y propone el objetivo de aumentar el valor de la empresa, medido con una visión de largo plazo que incorpora los beneficios tangibles e intangibles. Analiza cuáles deben ser las responsabilidades de la empresa para mejorar este valor, hasta donde llegan y el papel de los mercados en promoverlas o limitarlas.

### Capítulo 3. RSE en América Latina.

Al examinar la situación de la responsabilidad social y ambiental de las empresas en Latinoamérica es difícil generalizar. La realidad económica y social a la que se enfrentan los países de la región es muy distinta. Lo mismo ocurre en los distintos enfoques en RSE. Las prácticas empresariales responsables han sufrido una evolución desde la filantropía empresarial más tradicional pasando por la ciudadanía corporativa hasta llegar a los comportamientos responsables como parte de la estrategia empresarial desde la óptica de América Latina. El continente ha despertado con respecto a la RSE, si bien es cierto que otras regiones del mundo se encuentran por delante y que América Latina, independientemente del nivel de su desarrollo económico, se encuentra más rezagada. En la mayoría de los casos las empresas que destacan son las más grandes y entre éstas sobresalen las que reciben instrucciones de su casa matriz. Con respecto a las Pymes, llevan a cabo prácticas responsables de forma natural (por su cercanía a los grupos de interés, a las comunidades y a los problemas sociales y ambientales de las mismas) pero en la mayoría de los casos son responsables de forma poco sistemática. En general, existen elementos que hacen que la RSE evolucione más lento de lo que sería deseable, pero se perfila como algo imprescindible para gestionar los riesgos convenientemente y reforzar la licencia social para operar, el capital relacional o no perjudicar la reputación empresarial. Se presenta además imprescindible por la necesidad para el sector privado de contribuir al desarrollo sostenible y más equitativo, en la lucha contra la desigualdad y a favor de la inclusión económica.

### Capítulo 4. La responsabilidad de la empresa ante los consumidores.

Este capítulo destaca la necesidad de reorientar la función tradicional del marketing hacia la satisfacción integral del consumidor que conduzca a un mayor bienestar de largo plazo. El movimiento de defensa del consumidor, como expresión del descontento de los consumidores con la actuación de las empresas, en general, y con la función del marketing, en particular, está presionando para que esta función se amplíe. La función tradicional del marketing, entendida como la administración de las 4P's del marketing mix - productos y servicios de calidad, a precios competitivos, disponibles en lugares convenientes y difundidos a través de campañas de información y promoción oportunas - ha quedado obsoleta. Las empresas que se limitan a desarrollar una estrategia orientada al marketing mix tradicional no son vistas como socialmente responsables por el consumidor. Si bien la mayoría de los consumidores no está trasladando aún, en la práctica, sus intenciones de favorecer a las empresas socialmente responsables -o de castigar a las irresponsables-, se espera que, conforme vayan disponiendo de más información relevante, irán reflejando estas intenciones en sus decisiones de compra. Esta tendencia se hará más evidente en la medida en que las empresas líderes vayan adoptando prácticas más responsables hacia sus consumidores, el Estado establezca mecanismos para promover las buenas prácticas empresariales a favor de los consumidores, las asociaciones de consumidores contribuyan con la educación del consumidor y la vigilancia del respeto de sus derechos, y el mismo consumidor haga uso del poder de compra que lo asiste para dejar de favorecer a las empresas que muestren una actuación socialmente irresponsable.

## Capítulo 5.

### El papel de la sociedad civil en la responsabilidad empresarial.

Las empresas se relacionan con una diversidad de organizaciones públicas, privadas y sociales. Mantienen con ellas distinto tipo de vínculos: comerciales, técnicos, financieros, tributarios, de proveedores, de cliente y de apoyo social, entre otros. A partir de estas vinculaciones la empresa se ve sometida a una diversidad de presiones y demandas. Surgen infinidad de expectativas mutuas pero no todas pueden ser satisfechas. ¿Con cuál me debo vincular prioritariamente? ¿A cuál escojo? ¿Debo establecer una relación con Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)? ¿Por qué? ¿De qué manera? En el desarrollo de la empresa algunas de las relaciones se resienten, se tensan y, eventualmente, estallan conflictos y crisis sociales que pueden paralizar a la empresa y afectar a todo su entorno. ¿Cómo surgen los conflictos? ¿De qué depende? ¿Puede ser que la empresa sea la responsable del origen de estos conflictos? ¿Cómo manejar estas situaciones? Estos son algunos de los dilemas que enfrenta la empresa. La responsabilidad social es una estrategia que permite trabajar más eficazmente su relación con el entorno. ¿Qué hacen los empresarios para difundirla? ¿Se han organizado? ¿Qué esperan?

## Capítulo 6.

### Normas internacionales y políticas públicas.

En el entorno que rodea a las empresas están las oportunidades y los riesgos que éstas enfrentan. Algunas empresas aprovechan las oportunidades para generar, de manera conjunta, valor social y valor económico. Otras empresas dejan pasar estas oportunidades y solo reaccionan cuando surgen los riesgos y las presiones alrededor de un tema específico. Una multitud de normas e instrumentos enmarcan las actividades empresariales voluntarias. Algunos códigos de conducta o sistemas de gestión y certificación surgen -y son aplicados- dentro de industrias específicas. Otros principios, como los del Pacto Global de las Naciones Unidas, pueden ser adoptados por empresas de todo tipo. Sin embargo, cuando no surgen voluntariamente ciertas iniciativas, aparece la presión de algunos grupos. Hoy las ONGs internacionales han pasado a ser quienes más presionan por políticas relacionadas con derechos humanos y laborales. A su vez, la legislación es una forma de presión; basta observar que los mayores avances en establecer estándares de producto y medioambiente provienen de gobiernos europeos. La legislación es apenas una de las formas a través de las cuales interviene un gobierno. Las iniciativas gubernamentales pueden sensibilizar a los actores públicos y privados hacia la RSE, desarrollar competencias para integrarla a las empresas y crear un contexto para su desarrollo. En cuatro aspectos los Estados más avanzados ya tienen un camino recorrido: reportes de desempeño no financiero, gobierno corporativo, soborno y corrupción, y requisitos para determinadas inversiones. Muchas veces el debate es planteado entre lo voluntario y lo obligatorio. Este planteamiento ignora el hecho de que la efectividad de la mayor parte de las iniciativas voluntarias depende del buen funcionamiento de una fuerte esfera pública. Los directivos empresariales participan tanto en la configuración de expectativas sociales informales como en la formalización de algunas de éstas en legislación. Cuanto más alejados estén los directivos empresariales del proceso de formación de políticas públicas, más alta es la probabilidad del desarrollo de legislación gubernamental ineficiente.

---

## Capítulo 7.

### RSE, grandes compradores y la cadena de valor.

El debate de si una empresa es responsable de lo que ocurre en su cadena continúa pero cada vez se hace más evidente que una empresa no puede ignorar las prácticas de sus socios comerciales porque terminará repercutiendo negativamente en su cuenta de resultados. Las empresas deben gestionar sus riesgos ambientales y sociales a lo largo de su cadena de valor tanto por el riesgo que implica para su reputación como por la amenaza de no obtener los bienes y servicios en las condiciones óptimas para llevar a cabo sus operaciones habituales. En el caso de grandes compradores como los Estados y las grandes empresas, por el volumen de compras que manejan sí puede suponer un incentivo poderoso para que las empresas suministradoras incorporen criterios de sustentabilidad social y ambiental. Una cadena de suministros responsable requiere una sistematización que incluye desde la definición de criterios ambientales y sociales, pasando por los sistemas de evaluación y selección hasta el trabajo conjunto con el proveedor para que pueda ser social y ambientalmente responsable. Cuando los posibles proveedores están en la base de la pirámide económica y se trata de personas de bajos ingresos, con falta de acceso a formación y recursos, nos encontramos con modelos de inclusión en los negocios. Facilitar la inclusión de personas con este perfil como proveedores o distribuidores de la empresa se debe considerar en aquellos casos en los que sea sostenible, es decir, que tenga sentido desde el punto de vista empresarial para las dos partes. Latinoamérica y el Caribe avanzan lentamente en la incorporación de RSE en la cadena de valor, sin embargo, es evidente que es necesario para poder responder ante las partes interesadas. Adicionalmente, las experiencias empresariales documentadas demuestran, por otro lado, que la transmisión de la RSE a través de la cadena de valor es un mecanismo que funciona porque las empresas sienten la presión de sus clientes para incorporar los criterios responsables. En estos casos la empresa que lidera la cadena debe asumir su parte y apoyar a sus socios en la implementación.

---

## Capítulo 8.

### Las instituciones del mercado financiero.

El capítulo presenta el estado actual de los mercados financieros en relación con la sustentabilidad y explica la importancia de las prácticas responsables para acceder a financiamiento y menores costos de capital, tanto desde el punto de vista de la empresa tomadora de capital y crédito como de los inversionistas que utilizan los conceptos de la RSE en su decisión. La respuesta del mundo financiero a los nuevos desafíos de la RSE se describe desde diversos ángulos: la adhesión y el diseño de metodologías de evaluación de proyectos con una mirada ambiental, social y económica; la incorporación de índices bursátiles a la toma de decisiones del inversionista; el diseño de productos financieros sostenibles por parte de las entidades financieras e incluso la elaboración de reportes de sustentabilidad para transparentar su gestión. El capítulo demuestra cómo la temática de la RSE comienza a ser considerada también en el mundo financiero y cómo aún las empresas más escépticas en torno al tema deberán aceptar las nuevas miradas de evaluación del riesgo empresarial que inciden en la valorización de una acción o en el costo del crédito. Y aún cuando dicha tendencia podrá ser una realidad en poco tiempo,

existen desafíos que las empresas, los mercados y los propios consumidores de productos y servicios financieros deberán enfrentar en Latinoamérica. Dichos desafíos se refieren a la falta de profundidad de los mercados de valores en la región, a la necesidad de formación de recursos humanos, a la real voluntad de cambio, a la relación costo-beneficio de estas nuevas reglas de juego y al diseño de soluciones específicas para el tipo de empresas, pequeñas y medianas, que son el motor de nuestras economías.

## Capítulo 9. Los medios de comunicación.

Los medios tienen un importante papel en el mecanismo social que acciona el pulgar hacia arriba o hacia abajo respecto a la imagen de una empresa. ¿Es la RSE el concepto a partir del cual los medios contribuyen a accionar el pulgar sobre las empresas? La cobertura sobre RSE en los medios tradicionales suele remitir a eventos puntuales de las empresas y prácticas poco alineadas con el negocio. Una de las claves para una construcción crítica del concepto de RSE (y, por lo tanto, valiosa para el desarrollo sostenible) es llevar adelante una concepción periodística de la RSE que esté en los cimientos de los contenidos y que obedezca a las reglas básicas de la prensa tales como cotejar diversas fuentes y poner la información en contexto. Por su parte, las empresas tienen aquí una oportunidad para aumentar su credibilidad como fuentes, brindando información que no sea “de catálogo”. Las empresas de medios de comunicación tienen las mismas responsabilidades que el resto, a las que se suman las propias de su sector. Los medios que empiezan a visualizar que la temática es importante se encuentran frente a desafíos similares a las de otros sectores: carecen de estrategia, sistematización y mediciones. Abundan las prácticas filantrópicas o de inversión social sobre las prácticas vinculadas al corazón del negocio, en el caso de los medios formados básicamente por los contenidos que generan y emiten. No es fácil para los medios centrarse en su contenido como parte esencial de su responsabilidad, considerando que la competencia por la audiencia y por la publicidad es cada vez mayor y más diversificada. Una vez más, como para el resto de los sectores, se trata de generar espacios de diálogo entre sector privado, sector público y sociedad civil a fin de llegar a acuerdos para elevar los estándares y asegurar los mecanismos para cumplirlos.

## Capítulo 10. La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa.

Las prácticas responsables pueden representar una ventaja comparativa para la empresa, no solamente por la diferenciación y el favor que los consumidores y compradores le den a los productos producidos de forma responsable, sino que muchas prácticas responsables son más eficientes. Para muchos, la empresa debe ser responsable por razones éticas o morales, porque es lo que “hay que ser” y “hacer”. Sin embargo, las presiones competitivas y los incentivos monetarios pueden llevar a la empresa a buscar atajos e incurrir en prácticas que rinden beneficios en el corto plazo, pero que ignoran el impacto sobre el largo plazo. Este capítulo propone que el argumento empresarial (la demostración de que las prácticas responsables rinden beneficios)

es necesario para promover la responsabilidad social, en un entorno empresarial que muchas veces no tiene los incentivos conducentes. Se propone un modelo de análisis del efecto de estas prácticas basado en el impacto contable y no contable de las prácticas, usando el lenguaje propio de las empresas, el costo-beneficio, ya sea cualitativo o cuantitativo. Enfatiza que para que las prácticas se traduzcan en ventaja competitiva, las partes interesadas deben actuar y deben tener efecto sobre la empresa. Este impacto está íntimamente ligado al desarrollo de estas partes interesadas en el mercado en que opera la empresa.

## Capítulo 11.

### Estrategias de responsabilidad social empresarial.

Este capítulo busca servir de referencia conceptual y práctica para aquellos lectores que se enfrentan al reto de articular, fortalecer o ampliar sus acciones o programas de RSE bajo una mirada estrechamente ligada a las prioridades estratégicas del negocio. En este sentido, si bien en épocas recientes la RSE ha dejado gradualmente de ser concebida como la acción filantrópica de la empresa para centrar su atención en la gestión de los grupos de interés o stakeholders, lo cierto es que poco se ha escrito sobre cómo llevar a cabo este proceso de alineamiento entre los planes de RSE y los objetivos estratégicos de la empresa. Por ello, el capítulo pretende responder a dos preguntas centrales: ¿cómo articular la RSE con la estrategia empresarial? y, en segundo término, ¿cómo gestionar la implementación de un plan de RSE? A lo largo del mismo, se recogen los aportes de la literatura que proponen, como primer paso, que la organización establezca una línea de base sobre la situación actual de su acción responsable, a través de un autodiagnóstico. A continuación, se invita al lector a llevar a cabo un análisis interno de los procesos organizacionales con miras a evaluar los impactos que la empresa genera en su entorno y, asimismo, un análisis orientado a detectar acciones de RSE que pueden ser puestas en marcha para elevar su competitividad en el mercado. En este sentido, se destaca la importancia del *Sustainability Scorecard* como instrumento para priorizar los objetivos de la empresa, ampliando la mirada tradicional para integrar a los diversos grupos de interés. Finalmente, se presentan algunas reflexiones sobre la importancia de la estructura organizativa y la cultura organizacional como elementos centrales en el proceso de implementación del plan de RSE.

## Capítulo 12.

### Gestión de la RSE: cambio y diseño organizacional.

Este capítulo plantea que la gestión de la Responsabilidad Social en una empresa es un esfuerzo para lograr que la empresa cambie su forma de actuar y de tomar decisiones para mejorar su aporte y su relación con la sociedad y el entorno natural. Para que sea efectivo, el proceso de cambio debe ser liderado por la alta dirección de la empresa (dueños, accionistas o gestores), y debe ser considerado como asunto “del negocio”, con el mismo cuidado y seriedad que cualquier otro cambio organizacional. Los cambios culturales son complejos y requieren tiempo para consolidarse pues son la última etapa en los cambios en las organizaciones. Es conveniente promover este proceso a partir de las fortalezas de la empresa y reconocer que éstas pasan por

diversas etapas en su comprensión de los temas sociales y ambientales, por lo cual el diseño organizacional, liderazgo y estructura, deben reflejar el proceso de avance más que tratar de imponer desde el principio un modelo ideal. El capítulo sugiere algunas ideas respecto a tres temas claves: barreras al cambio, gestión de conflictos e incentivos. Plantea, además, algunas ideas respecto a los códigos de conducta internos y externos y concluye con la idea de que detrás del fracaso de muchas empresas en introducir cambios efectivos está la visión de que los asuntos no financieros no necesitan ser considerados como asuntos “del negocio”.

### Capítulo 13.

#### Indicadores para la gestión de la RSE.

El capítulo tiene por objetivo describir cómo se están utilizando los indicadores en la gestión moderna de la sustentabilidad, presentando los índices más comúnmente aceptados (ineludibles a la hora de medir y comunicar esa gestión) y citando una serie de iniciativas provenientes de diversos ámbitos (tendientes también a fomentar el uso de indicadores en el marco de la administración de los negocios de manera sustentable). Los indicadores, como tales, pueden ser utilizados en sí mismos para comunicar la estrategia, programas, acciones y resultados a los grupos de interés, pero tienen verdadero valor empresarial en tanto son utilizados en la toma de decisiones, orientando el accionar de las compañías que los utilizan. Insertar la RSE en la gestión cotidiana requiere pasar del dicho al hecho, a través de mediciones regulares de pautas o criterios (indicadores) previamente establecidos. Así, se incorporan los conceptos de este nuevo paradigma de gestión empresarial a la realidad del día a día, traduciendo la estrategia en temas concretos, tangibles para la administración. Para orientar al lector en la aplicación de indicadores de gestión de la RSE en su empresa, considerando la experiencia de la realidad latinoamericana, se presenta como Apéndice un conjunto de ellos. Estos pueden constituirse en una ayuda práctica relevante para medir de manera regular su gestión en sustentabilidad y que están generalmente a la mano de cualquier empresa, cualquiera sea su tamaño, en la obvia medida de su realidad y posibilidades.

### Capítulo 14.

#### Gestión de las relaciones con las partes interesadas.

El capítulo se inicia con una reflexión sobre el desarrollo histórico y social de la licencia social para operar, entendida como el voto de confianza que la sociedad otorga a una empresa para el desarrollo de su negocio, y muestra cómo las nuevas reglas de juego impuestas por la sociedad y los gobiernos conducen a nuevas formas de operar dentro de las empresas. Presenta luego a los nuevos actores que han entrado en el radar de las empresas durante las últimas décadas y algunas ideas básicas sobre la construcción de la licencia social para operar en este nuevo entorno. Ofrece algunas referencias de metodologías de posible utilización y se refiere a la importancia de tomar en cuenta todos los procesos de gestión del valor de la empresa para clasificar los públicos de interés y así definir prioridades estratégicas de la gestión. Aclaradas estas prioridades, la empresa puede desarrollar sus planes de trabajo y enfrentar las dinámicas

internas que supone un cambio organizacional de este tipo. El capítulo termina con algunas sugerencias a partir de la experiencia práctica, como ser la importancia del diálogo, de saber escuchar y comunicar y no solamente informar; la necesidad de asegurar un rostro visible definido frente a los públicos de interés y la importancia de incluir estos temas en la agenda de la alta gerencia y la gestión del día a día. Además, pone una nota de cuidado frente a la confusión con las acciones filantrópicas. Concluye con una reflexión sobre cómo una buena comprensión de las tendencias sociales y una genuina preocupación por construir un mundo mejor pueden ser fuente de negocios con una mejor lectura de futuro.

## Capítulo 15. Gobierno Corporativo.

Una mirada a la responsabilidad social empresarial en América Latina pasa necesariamente por conceptualizar, caracterizar y discutir aspectos vinculados a la conducción o gobierno de las empresas, independientemente de las estructuras societarias de distinto tipo, que llevan adelante los negocios. El propósito de este capítulo no se centra exclusivamente en definir qué es gobierno corporativo, sus componentes, buenas prácticas o sus beneficios ni tampoco se limita a la descripción de ciertas características y aspectos de la conducción de negocios, que tienen ribetes propios de la realidad regional y que son consustanciales a la cultura, tradición y herencia de costumbres, modos de actuar y sistemas jurídicos latinoamericanos. Más allá de eso, considerando a la buena gestión del gobierno corporativo como prerrequisito para la construcción de prácticas socialmente responsables y el telón de fondo de la discusión sobre el rol de los negocios en la sociedad contemporánea, este capítulo pretende identificar los ejes temáticos de discusión y mejora que se presentan en Latinoamérica: los grandes desafíos que – de alcanzarse – permitirán fraguar de mejor manera los cimientos de la gestión socialmente responsable de las empresas en el territorio. Asegurar la efectividad de la empresa en sus múltiples relaciones requiere, en primer lugar, establecer un sistema interno de comunicaciones que la cohesione. ¿A qué nos referimos cuando empleamos el término comunicación? ¿Se trata sólo de informar, de dar las orientaciones o instrucciones necesarias? La comunicación interna es, también, escuchar a los propios trabajadores o colaboradores, darles oportunidad para que propongan y sugieran. La eficacia de la comunicación interna depende no sólo de la información que se transmite; tiene que ver con la lealtad que genera, el reconocimiento que hace a su personal, las emociones, las ilusiones y los sueños de realización personal y colectiva que comparte; es crear espacios internos que hagan posible una motivación permanente. Todo ello se refleja en el clima interno, en la conducta y en la responsabilidad personal de cada colaborador. La cohesión interna es fundamental para la comunicación externa. ¿Cómo ganamos credibilidad y conquistamos la confianza de nuestro entorno? ¿Cómo decirle a nuestros grupos de interés lo que estamos haciendo? Hay que escucharlos, es cierto, pero, también, hay muchas cosas que hacen las empresas que no son visibles y que es necesario difundirlas. ¿Cómo difundirlas? El Informe de Responsabilidad Social de la empresa es clave. Hay que reportar. ¿Cómo hacerlo? Hay diferentes metodologías o tipos de reporte. Independientemente de cuál se use, trae beneficios, integra a los trabajadores y al entorno, contribuye a la motivación interna y a la eficacia empresarial, además de potenciar su reputación.

## Capítulo 16.

### La comunicación y la responsabilidad social de la empresa.

Asegurar la efectividad de la empresa en sus múltiples relaciones requiere, en primer lugar, establecer un sistema interno de comunicaciones que la cohesione. ¿A qué nos referimos cuando empleamos el término comunicación? ¿Se trata sólo de informar, de dar las orientaciones o instrucciones necesarias? La comunicación interna es, también, escuchar a los propios trabajadores o colaboradores, darles oportunidad para que propongan y sugieran. La eficacia de la comunicación interna depende no sólo de la información que se transmite; tiene que ver con la lealtad que genera, el reconocimiento que hace a su personal, las emociones, las ilusiones y los sueños de realización personal y colectiva que comparte; es crear espacios internos que hagan posible una motivación permanente. Todo ello se refleja en el clima interno, en la conducta y en la responsabilidad personal de cada colaborador. La cohesión interna es fundamental para la comunicación externa. ¿Cómo ganamos credibilidad y conquistamos la confianza de nuestro entorno? ¿Cómo decirle a nuestros grupos de interés lo que estamos haciendo? Hay que escucharlos, es cierto, pero, también, hay muchas cosas que hacen las empresas que no son visibles y que es necesario difundirlas. ¿Cómo difundirlas? El Informe de Responsabilidad Social de la empresa es clave. Hay que reportar. ¿Cómo hacerlo? Hay diferentes metodologías o tipos de reporte. Independientemente de cuál se use, trae beneficios, integra a los trabajadores y al entorno, contribuye a la motivación interna y a la eficacia empresarial, además de potenciar su reputación.

## Capítulo 17.

### Prácticas responsables en pequeñas y medianas empresas.

La gran mayoría de las empresas de América Latina son pequeñas y medianas empresas, que tienen una contribución significativa al empleo y la producción. Sus prácticas responsables tienen elementos en común con las grandes empresas, sin embargo sus motivaciones, el tipo de prácticas, los resultados que obtienen y las estrategias de implementación y de comunicación son muy diferentes. Después de analizar las características de las pequeñas y medianas empresas y lo que las prácticas responsables significan para ellas, este capítulo hace un repaso de lo cubierto en los capítulos anteriores, poniéndolo en el contexto de la especificidad de este colectivo de empresas, enfatizando el diferente impacto de los impulsores de prácticas responsables y del argumento empresarial. Concluye con una serie de recomendaciones para promover estas prácticas responsables.

## Capítulo 18.

### La responsabilidad empresarial en la empresa pública.

Este capítulo propone que, aunque el cumplimiento de la Responsabilidad Social por parte de las empresas del sector público cuenta con múltiples y difíciles obstáculos, ésta no constituye una utopía. Por el contrario, corresponde a un conjunto coherente de prácticas, que a su vez obedecen al cumplimiento de una de las funciones esenciales del sector público: proveer bienes y servicios básicos en aquellos casos en que la oferta privada sea insuficiente y particularmente en los sectores de abastecimiento de agua, energía, salud, comunicaciones e infraestructura, y sirviendo

especialmente a los sectores de bajos ingresos, que por distintas razones no podrían proveerse de estos bienes y servicios a través de otras fuentes. En efecto, los datos disponibles hacia el final de la década muestran que en América Latina las políticas ortodoxas prevalecientes no solo no solucionan, sino que agudizan el problema de la extrema desigualdad en la distribución del ingreso y la pobreza. No obstante la clara responsabilidad que esta situación impone, las empresas públicas enfrentan barreras y condiciones de carácter casi endémico que les dificulta la incorporación efectiva de un comportamiento socialmente responsable, tales como el clientelismo, las prácticas corruptas, la desatención a la calidad y el énfasis en el corto plazo. Los ejemplos incorporados de Empresas Públicas de Medellín, Pemex, Petrobras, Codelco y Hospital San José nos confirman que un comportamiento socialmente responsable en las empresas públicas proporciona múltiples beneficios, no solamente para éstas, sino, por supuesto, para la sociedad en general.

## **Capítulo 19.**

### **Papel público del sector privado.**

El entorno en que opera la empresa es determinante para su éxito. Este entorno está altamente condicionado por la calidad del gobierno y sus instituciones y en los países de América Latina es relativamente deficiente, por debajo del promedio mundial. El capítulo propone que es parte de la responsabilidad de la empresa ante sus dueños y accionistas contribuir a mejorar ese entorno, para así mejorar sus oportunidades. Sin embargo, reconoce que esta participación de la empresa privada en la actividad pública está cargada de riesgos por lo que propone una serie de mitigantes, como la participación a través de organizaciones empresariales y de la sociedad civil. Propone un grupo de actividades en la que su intervención puede ser necesaria, las condiciones bajo las cuales es efectiva y presenta una serie de ejemplos mostrando la efectividad de algunas intervenciones.

## **Capítulo 20.**

### **Tratados de libre comercio y responsabilidad social empresarial.**

La redefinición de las fronteras económicas, producto de la globalización, la rapidez del cambio tecnológico, la emergencia de fenómenos ambientales y el avance de las comunicaciones genera nuevos desafíos para las empresas y los países de América Latina. La adopción de un modelo de desarrollo basado en la apertura económica y la expansión del comercio ha llevado a los países latinoamericanos a negociar y suscribir más de cuarenta acuerdos comerciales. Estos acuerdos conllevan mayores condicionantes que obligan a las empresas y países a cumplir con leyes y acuerdos internacionales en aspectos ambientales, laborales y de propiedad intelectual, entre otros. Esas obligaciones se complementan con la normativa y estándares privados que han surgido en los últimos 15 años y que obligan a las empresas a cambiar su conducta y forma de producir y comercializar bienes y servicios. La responsabilidad social empresarial, además de ser un excelente negocio, le permite a las empresas no solo enfrentar sus nuevas obligaciones, sino también contribuir al desarrollo y la sustentabilidad, y en el proceso, transformar el comercio actual, marcadamente excluyente, en uno incluyente y socialmente responsable.

## Capítulo 21.

### Estrategias empresariales en países en desarrollo.

Gran parte de las estrategias empresariales sobre prácticas responsables que se usan en América Latina han sido producidas en países de mayor desarrollo como el Reino Unido, España y Estados Unidos, y por empresas de relativamente gran tamaño que operan en esos mercados. Muchas veces estas estrategias son trasplantadas a los países de la región con pocos o pequeños ajustes. Este capítulo analiza en detalle las diferencias en el contexto en que operan las empresas entre países desarrollados y países en desarrollo, en particular contrastando Europa con América Latina, y que condicionan las prácticas responsables, repasando las diferentes necesidades de la sociedad, el grado de desarrollo de los impulsores, el diferente papel que las prácticas responsables juegan en ambas regiones y hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa ante las grandes necesidades de la sociedad. Concluye con sugerencias sobre cómo preparar una estrategia adaptada a una realidad particular, teniendo en cuenta el contexto local en que operan muchas de las empresas.

## Capítulo 22.

### El nuevo poder de las corporaciones latinoamericanas.

La salida de la crisis 2007-2009 está dominada por la emergencia de nuevos poderes a nivel político y empresarial. Las nuevas empresas de países emergentes se están posicionando entre las mayores de su sector y por capitalización de mercado. En este contexto las corporaciones latinoamericanas, mexicanas y brasileñas sobre todo, han protagonizado grandes adquisiciones. La liberalización de los mercados y la privatización de los años '90 supusieron la llegada de nuevas multinacionales a la región y un aumento de la competitividad en todos los mercados. Las empresas locales, dispuestas a sobrevivir, decidieron que la mejor defensa es el ataque y comenzaron un proceso de internacionalización sobre todo a partir del 2002. El proceso les llevó a su mercado natural, Latinoamérica, antes de aventurarse en Europa y Estados Unidos. Los éxitos conllevan obligaciones y, después de la crisis de 2007-2009, la sociedad espera un compromiso del sector privado para colaborar en la solución de los grandes problemas sociales de la región.

## Capítulo 23.

### Promoción y adopción de prácticas responsables.

A manera de resumen y como cierre del libro, este capítulo hace un repaso de los principales aspectos necesarios para la promoción y adopción de prácticas responsables, tanto internas como externas a la empresa. En particular destaca la importancia del desarrollo de las partes interesadas para que cumplan su función de estimular a la empresa, de las políticas públicas nacionales de regulación y promoción, de las políticas internacionales en normas y guías, del papel de la información sobre las actividades de las empresas, de la educación al interior de las empresas y de uno de los factores más importantes pero más ignorados como es el incentivo dentro de la empresa al comportamiento responsable. Concluye resaltando que la responsabilidad de la empresa es responsabilidad de todos.

# AUTORES

**Caravedo, Baltazar.** Director de la Escuela de Liderazgo de la Universidad del Pacífico. Presidente de SASE, entidad especializada en procesos de Responsabilidad Social. Coordinador General de la Iniciativa Responsabilidad Social TODOS cuyo propósito es plasmar una práctica socialmente responsable en las distintas regiones del Perú. Profesor de Responsabilidad Social en la Facultad de Ciencias Sociales, el Instituto de la Calidad y la Escuela de Post Grado CENTRUM, todas entidades de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha sido representante de la Fundación Suiza AVINA para Ecuador y Perú. *Fellow* de la Fundación Kellogg en el Programa *Leadership in Philanthropy*; Director del Sistema de Apoyo Local de la *Inter American Foundation*. Colaborador científico del Centro de Estudios y Documentación Latinoamericano (CEDLA) en Holanda. Economista y *magister* en Sociología. Ha recibido el Premio a la Investigación de la Fundación Manuel J. Bustamante. Ha publicado varios libros relacionados a Responsabilidad Social.

**Casanova, Lourdes.** Profesora del Departamento de Estrategia de INSEAD. Se especializa en negocios internacionales con un enfoque en América Latina y las multinacionales de mercados emergentes. Tiene una maestría de la Universidad del Sur de California y un doctorado de la Universidad de Barcelona. Enseña en INSEAD desde 1989. Profesora visitante en la Universidad de California en Berkeley de 1996 a 1999. Profesora visitante en la Universidad de Zurich, *Deusto Business School* y la Universidad Autónoma de Barcelona y consultora del Banco Interamericano de Desarrollo. Ha enseñado y dirigido programas para altos directivos de varias multinacionales como Telefónica, BBVA y Cemex. También ha sido consultora de multinacionales que operan en América Latina. Ha publicado estudios de casos y artículos en revistas como *"International Journal of Human Resource Management"* (2005), *Economía y Política* (2004) y *"Foreign Affaire"* en Español (2002 y 2010) y es autora del libro *"Global Latinas: Latin America's emerging multinational"*, publicado por Palgrave Macmillan en 2009. Es responsable en INSEAD de la iniciativa de Goldman Sachs, 10.000 Women y colidera el proyecto de investigación InnoLatino sobre Innovación en América Latina, con el Centro de Desarrollo de la OCDE. Es miembro del Consejo de la Agenda Global del Foro Económico Mundial sobre el futuro de las telecomunicaciones móviles.

**Correa, María Emilia.** Abogada de la Universidad de los Andes, Colombia, con MA en Sociología de *The New School for Social Research*, NY. Trabajó 10 años como vicepresidente de Responsabilidad Social y Ambiental en empresas multinacionales latinoamericanas, Grupo Nueva y Natura Cosméticos de Brasil. Miembro de los comités que diseñaron la *Global Reporting Initiative* (GRI) y los *Global Sullivan Principles for Corporate Social Responsibility*, y *liason delegate* ante el *World Business Council for Sustainable Development* para los grupos de trabajo de Eco-Eficiencia, Indicadores de Eco-Eficiencia, Responsabilidad Social de la Empresa y Modos de Vida Sostenibles. Directora del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible y de la Fundación Natura- Colombia, es miembro de varias juntas directivas y profesora invitada en la Maestría de Gestión Ambiental de la Universidad de los Andes, Colombia.

**Del Castillo, Elsa.** Doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, España. M.B.A. por el Instituto de Empresa, España, y Licenciada en Administración por la Universidad del Pacífico, Perú. En la Universidad del Pacífico es Profesora Principal e investigadora a tiempo completo desde 1988, adscrita al Departamento Académico de Administración. Ha desempeñado diversos cargos de gestión en esa casa de estudios, entre los que destacan la Gerencia General, la Dirección del Centro de Desarrollo Gerencial y la Jefatura del Departamento Académico de Administración. Es actualmente Directora de Calidad Académica de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico y Directora del equipo peruano de investigación internacional de la *Social Enterprise Knowledge Network* (Red SEKN). Sus áreas de especialidad están vinculadas con la gestión estratégica de organizaciones, la responsabilidad social empresarial y la gestión del equipo humano. Es consultora y autora de diversas publicaciones en temas de organización y RSE.

**Estévez, Rafael.** Psicólogo, Pontificia Universidad Católica de Chile. *Magíster* en Ciencias Administrativas, Universidad de Chile. MSc. en *Organisation Development*, *Sheffield Hallam University*, Inglaterra; y PhD.c. en *Organizational Behavior*, *Case Western Reserve University*, USA. Con una trayectoria profesional de 34 años, ha ocupado cargos gerenciales en diversas empresas, siendo actualmente Gerente General de TOP Consultores S.A. Ha sido profesor titular en la Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Chile, Universidad de Santiago y Universidad Diego Portales. Asesora a instituciones y empresas del sector público y privado en temas de Estrategia, Modelos de Negocios, Cambio y Desarrollo Organizacional, Gerencia, y Gestión de Recursos Humanos aplicados al diseño de faenas futuras de gran minería. También ha asesorado a organizaciones de primer nivel en los sectores de minería, energía, ingeniería, química, sanitarias, manufactura, logística y distribución, transporte, salud previsional y seguros.

**Korin, Mercedes.** Licenciada en Ciencias de la Comunicación (Universidad de Buenos Aires) y *magister* en Sociología de la Cultura (Universidad Nacional de San Martín). En 2004 creó y desde entonces dirige el Mapeo de Promotores de Responsabilidad Social Empresarial, que ha recibido el apoyo de la Fundación Carolina y la Fundación Avina. Asesora en RSE, realiza investigaciones y diseño y evaluación de proyectos de promoción en diversos países de Iberoamérica, junto a entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo, la institución de cooperación alemana *InWent* y el Ministerio de Desarrollo Social de Argentina. Es autora y editora de varios artículos y publicaciones sobre el tema. Previamente se desempeñó como periodista en medios gráficos, radiales y digitales, donde ocupó puestos directivos relacionados con contenidos y con desarrollo y gestión de medios. Es vocal del Centro Nacional de RSE y Capital Social (Facultad de Ciencias Económicas, UBA), investigadora asociada de la Fundación Ecodes (España) y socia de la Fundación Avina.

**González, Laura.** Consultora en dirección estratégica y sustentabilidad, tiene un certificado en Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Toronto, y títulos como Especialista en Planeación y Desarrollo y Antropóloga de la Universidad de Los Andes.

**Gutiérrez, Roberto.** Profesor Asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes desde 1995, tiene un doctorado en sociología de la *Johns Hopkins University*, y su trabajo busca equilibrar e integrar las dimensiones económicas y sociales de distintas actividades empresariales. Ha publicado artículos sobre emprendimientos sociales, alianzas, educación y desarrollo sostenible en medios de divulgación masiva y en revistas académicas – entre otras *“American Sociological Review”, “Review of Educational Research”, “Journal of Management Education”, “Stanford Social Innovation Review”* y *“Harvard Business Review América Latina”*. Con la *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)*, una red de diez universidades iberoamericanas, ha colaborado en la publicación de tres libros sobre empresas sociales. Ha trabajado como consultor para el Ministerio de la Familia en Nicaragua, el Departamento Nacional de Planeación en Colombia y distintos gremios en varios países latinoamericanos. Su labor ha consistido en promover distintos tipos de colaboración con el sector privado.

**Leguizamón, Francisco A.** Profesor Titular en INCAE *Business School*, donde se ha desempeñado como Decano y Director Académico. Es autor de “El Extensionista Empresarial Emerge: un Vínculo para el Desarrollo” y “El Extensionista Empresarial Emerge: Proceso de Formación.” del “Manual de casos para Extensionistas Empresariales” (2006). Participó como *Globe Country Co-investigator* para el libro *“Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies”* (2004). Es coautor del capítulo VIII del libro “Alianzas Sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de la colaboración entre el sector privado y la organizaciones de la sociedad civil.”; del libro *“Effective Management of Social Enterprises”* (2005); de *Building New Business Value Chains with Low-Income Sectors in Latin America*, que forma parte del libro

*"Business Solutions for the Global Poor";* del libro "El Argumento Empresarial de la Responsabilidad Social Empresarial. Nueve casos de América Latina y el Caribe" (2007) y del libro "RSE Marco Conceptual y Aplicaciones: Un Modelo de Responsabilidad Empresarial para América Latina" (2009).

**Nowalski Rowinski, Jorge.** Director del Centro Internacional para el Estudio del Desarrollo (ICDS) y presidente de la Fundación para la Sustentabilidad y Equidad (ALIARSE), organización que promueve las alianzas público privadas para el desarrollo. Tiene un Doctorado en Asuntos Laborales y Seguridad Social de la Facultad de Administración Pública de la Universidad "The London School of Economics and Political Science," así como una Maestría en Planificación Social para países en vías de desarrollo, y una Maestría en Relaciones Industriales del mismo centro de estudios. Es también consultor para organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y el Banco Mundial (BM), así como autor y coautor de libros y artículos sobre el mundo laboral, la seguridad social, comercio, pobreza, responsabilidad social empresarial y alianzas para el desarrollo.

**Peinado-Vara, Estrella.** Es especialista del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Trabaja en el BID desde 2002 donde se ha centrado en tareas de desarrollo del sector privado, responsabilidad social y ambiental de las empresas con un especial enfoque en micro, pequeñas y medianas empresas, co-coordinando el contenido técnico de las Conferencias Interamericanas sobre RSE, manejando proyectos de investigación y también proyectos de asistencia técnica. Es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, con una maestría en Gestión y Dirección de Comercio Exterior de la Universidad de Murcia, España, y un MBA de la Universidad de Georgetown, Washington DC, Estados Unidos. Ha escrito y editado numerosos artículos y publicaciones sobre RSE entre las que se encuentran los Anales de las Conferencias Interamericanas sobre RSE, "La RSE en la Microempresa de Latinoamérica", "El argumento empresarial de la RSE: nueve casos de América Latina y el Caribe", *"Recommended actions to foster the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in Small and Medium Enterprises (SMEs)"* y la "Guía de Aprendizaje sobre Implementación de RSE en PyMEs", entre otros. Ha participado como ponente en más de una veintena de conferencias internacionales sobre RSE y Negocios Inclusivos.

**Perera Aldama, Luis R.** Contador Público, licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de la República Oriental del Uruguay. Socio de PWC en Chile con 35 años de actuación profesional en el área de auditoría, habiendo formado parte de los comités de normas de auditoría de los colegios profesionales en Uruguay y Chile. Como socio responsable del área de Asesoría y Auditoría de Reportes de Sustentabilidad, lidera proyectos

de Responsabilidad Social Empresarial, Finanzas Sustentables, Gobierno Corporativo y Asesoría Estratégica Ambiental en distintos sectores de actividad (forestal, energía, minería, comercio y financiero) en la mayoría de los países de Latinoamérica. Sus opiniones fueron incluidas en el primer documento sobre sustentabilidad publicado por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Es considerado un contador público pionero en incorporar los temas de sustentabilidad en los reportes financiero contables.

**Schwalb, María Matilde.** Doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, España. MBA con especialización en Marketing y Negocios Internacionales por la Universidad de Miami, EE.UU. Licenciada en Administración por la Universidad del Pacífico, Perú. Actualmente es vice-rectora de la Universidad del Pacífico e investigadora y profesora principal desde 1980. Ha sido decana de la Facultad de Administración y Contabilidad de la misma Universidad por tres períodos consecutivos (1992-2002); miembro del Comité Directivo del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración –CLADEA-, y de comisiones y comités de Protección del Consumidor, de Supervisión de la Publicidad y de ética y regulación publicitaria en Perú. Ha sido directora de empresas privadas y de organizaciones no gubernamentales, miembro de comités asesores de ministros de Estado y gestora y directora de revista promotora de los derechos del consumidor peruano. Es miembro fundador de la Sociedad Peruana de Marketing, consultora especializada en temas de marketing y responsabilidad social empresarial y socia de Avina. Ha elaborado diversas publicaciones en las áreas de responsabilidad social y marketing y asesora a empresas privadas e instituciones no gubernamentales en temas de gestión de la responsabilidad social

**Vives, Antonio.** Director de Cumpetere, empresa de asesoría en Sustentabilidad Empresarial. Profesor consultor de la Universidad de Stanford. Miembro de los Consejos Asesores en Sustentabilidad de CEMEX y de Abengoa, del Patronato del *International Business Leaders Forum* (IBLF), Américas y del Comité de Expertos en RSE de la Fundación Carolina. Miembro de la Comisión Asesora en Infraestructura Pública del Estado de California. Ex gerente del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo, donde trabajó durante 28 años. Especializado en responsabilidad social empresarial, financiamiento de infraestructura, desarrollo de mercados financieros y financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas en economías emergentes. Ha participado como ponente en más de 100 conferencias internacionales. Es el creador y organizador de las Conferencias Interamericanas de Responsabilidad Social de la Empresa. Es un prolífico autor, con múltiples artículos y libros en RSE y financiamiento de empresas y proyectos de infraestructuras. Ha sido profesor en las universidades de Carnegie Mellon, George Washington y Virginia Tech en los Estados Unidos y en el IESA en Caracas. Tiene una maestría en Administración Industrial y un Ph.D. en Finanzas de Empresas y Mercados de Capitales, ambos por la Universidad Carnegie Mellon.

# **Parte I**

## **Fundamentos**



# Parte I

## Fundamentos

### Capítulo 1

Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social

*Baltazar Caravedo*

### Capítulo 2

Responsabilidad de la empresa ante la sociedad

*Antonio Vives*

### Capítulo 3

RSE en América Latina

*Estrella Peinado-Vara*

**E**n los últimos años, el asunto de la responsabilidad social de la empresa (RSE) ha adquirido gran relevancia en el mundo entero y en particular en los países de América Latina y el Caribe. Como muy bien caracteriza este libro, existen innumerables definiciones de lo que se entiende por RSE, pero la definición es relativamente menos importante: lo que importa es lo que hacen las empresas en la práctica por ser responsables. La concepción es solamente importante a la hora de preparar informes donde, de entre las innumerables actividades de la empresa, se escogen las que encajan en el concepto que la empresa tiene sobre su responsabilidad. Hay que destacar que esas prácticas también varían de país a país y de cultura a cultura, y tienen un papel diferente en cada realidad. En particular, deben situarse en el contexto de las políticas públicas y del desarrollo institucional del país. Así, las prácticas deben adaptarse al medio en el que se opera y la definición de lo que es responsabilidad de la empresa varía en cada situación. Prácticas que pueden ser consideradas innecesarias, o hasta filantrópicas, en un país desarrollado pueden ser básicas en países en vías de desarrollo. La empresa puede verse forzada, para llevar a cabo sus negocios, a cubrir deficiencias en la prestación de servicios públicos. Siguiendo una definición muy rígida de la RSE, esto podría ser considerado un anatema, ya que las prácticas deberían ser parte integral de la estrategia empresarial y estar directamente relacionadas con el negocio de la empresa y, para los más puristas, deben contribuir, de una manera tangible, a los beneficios netos de la empresa. Lo importante es que las prácticas responsables de la empresa sean sostenibles y contribuyan a su desarrollo y al de la sociedad.

La primera parte del libro consta de tres capítulos. En el primero, *Desarrollo Sostenible, Ética, Filantropía y Responsabilidad Social*, incluye una discusión de la relación de la empresa con su entorno para determinar cuáles deben ser sus actuaciones, basado en diversos énfasis: económicos, éticos, legales y filantrópicos. Presenta las diferentes perspectivas geográficas sobre las responsabilidades de la empresa: Globales, Europa, Estados Unidos y Latinoamérica y, del análisis de los elementos comunes, propone una Nueva Ética, que requiere de una visión integral del impacto de la empresa y un cambio integral de perspectivas, valores y afectos. La responsabilidad social se convierte en un paradigma de gestión.

El segundo capítulo, *El papel de la empresa en la sociedad*, amplía estos conceptos, comenzando con un breve repaso de la evolución del concepto de empresa y de la estructura empresarial en América Latina para poder apreciar la razón de ser y el contexto de la responsabilidad empresarial. Posteriormente analiza las diferentes concepciones sobre el papel de la empresa en la sociedad con una amplia discusión de la problemática que presentan los sesgos de la educación en escuelas de negocios y las limitaciones que imponen la contabilidad y los mercados de capitales a la visión integral y de largo plazo necesaria para que la empresa ejerza el papel que la sociedad necesita. En este contexto se analizan cuáles deben ser las responsabilidades de la empresa y hasta dónde llegan éstas en los países en vías de desarrollo, en el contexto de mercados de responsabilidad imperfectos.

El tercer capítulo, *La RSE en América Latina*, pasa revista a la situación de las prácticas responsables en la región, comenzando con un breve repaso de la evolución de estas prácticas en las empresas y de las instituciones que la promueven. Analiza el grado de implementación de estas prácticas a través de indicadores indirectos, como lo son el Pacto Global, informes de sustentabilidad, entre otros, concluyendo que esta implementación es incipiente. Discute cuáles son las prioridades para las prácticas responsables en América Latina en el contexto de las prácticas en otros países y las deficientes políticas públicas. Concluye con recomendaciones para promover la RSE.

Los capítulos de esta parte del libro constituyen los fundamentos conceptuales, gerenciales, institucionales y del entorno en el que se desenvuelven las empresas en América Latina, que sirven de marco de referencia para la Parte II, donde se analizan las actividades de las partes interesadas y sus efectos sobre las actividades de las empresas, y para la Parte III, donde se presentan las metodologías y técnicas para la gestión de las prácticas responsables. La Parte IV aplica todo esto a casos especiales, como las empresas públicas, las PyMEs, el comercio internacional y el papel de la empresa en la gestión pública, para ponerlo todo en el contexto de los países en vías de desarrollo en el capítulo de cierre de esta parte.

## Capítulo 1

# Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social

*Baltazar Caravedo*



# I. Elementos para entender la responsabilidad social de la empresa

## A. Desarrollo sostenible y ética

La preocupación por el desarrollo ha tenido distintos elementos teóricos de base. Inicialmente se formuló la idea de que el desarrollo era económico y se daba por etapas. Se admitía que una vez superadas los países llegarían a obtener un nivel de desarrollo similar. La gran cuestión era acelerar su llegada. Y para ello se requerían determinadas condiciones. Para algunos la más importante era contar con un sector económico interno que produjese bienes de capital (maquinarias y equipos) para producir los bienes y servicios que la población requería no sólo para subsistir sino para educarse, entretenerse y tener, en general, una vida saludable. Pero, para poder contar con un sector productor de bienes de capital se necesitaba una capacidad de generación de excedentes que, en los países menos desarrollados, no existía. La inversión extranjera era considerada necesaria.

Otro elemento fue cómo lograr el incentivo para el desarrollo. Y en este punto aparece la preocupación por la intervención del Estado y los mecanismos de la planificación y el mercado. En otras palabras, determinar quién debía impulsar el desarrollo y a través de qué mecanismos: ¿el Estado vía políticas de planificación obligatoria? ¿El mercado orientado con incentivos tributarios, arancelarios, de tipo de cambio, de crédito, etcétera?

Posteriormente apareció la preocupación por asociar desarrollo económico y naturaleza de gobierno. ¿Daba lo mismo si el desarrollo económico era impulsado por una dictadura o por una democracia? ¿El desarrollo económico es independiente del carácter democrático o no de los gobiernos y sus respectivas sociedades? ¿Desarrollo económico solamente? ¿Desarrollo económico y democracia? Estas preguntas redefinían la naturaleza exclusivamente económica del desarrollo. En el marco de este cuestionamiento también se hablaba de desarrollo, a secas, que involucraba aspectos distintos de un mismo proceso.

Más tarde aparece la noción de desarrollo humano. Con este criterio lo que se quiso destacar fue que las personas y sus sociedades no sólo eran agentes económicos sino sujetos históricos que

necesitaban de otros elementos, además de los ingresos económicos, para vivir armónicamente. Es posible que las preocupaciones por las identidades colectivas de naturaleza étnica, lingüística o cultural surgieran de una visión crítica a la noción economicista. La concepción de desarrollo humano ponía el énfasis en condiciones de salud, educación, identidad cultural, entre otros.

La visión de desarrollo sostenible surge con la preocupación ambiental pero no se limitó a ésta. Con su introducción no solo se ampliaba el espectro de elementos a considerar para hablar de desarrollo. En este caso se incluía el medio ambiente. Pero, además, se preguntaba por la posibilidad de la continuidad del desarrollo en las generaciones futuras, al menos en las mismas condiciones que en las generaciones presentes. Buscaba la equidad intergeneracional. En el marco de esta perspectiva es que surge la definición de sostenibilidad como la articulación de procesos en la dimensión ambiental, económica y social. Hoy los gobiernos, las empresas y, en general, las instituciones que actúan con una perspectiva de desarrollo sostenible emplean como referente lo que llaman «la triple línea de base» (económica, ambiental y social). Los reportes de sostenibilidad incluyen estos tres aspectos para dar cuenta de la manera en que operan las instituciones. El desarrollo sostenible se ha constituido en una ética.

## B. El objetivo y la relación de la empresa con su entorno

Las empresas se crean para producir bienes y servicios que satisfacen necesidades sociales<sup>[1]</sup>. Las demandas de los consumidores son las expresiones de las necesidades sociales insatisfechas. Si una empresa produce un bien o un servicio que no corresponde a una necesidad social, no será demandado. Y si ello ocurre la empresa no prosperará.

Los empresarios que identifican tales necesidades sociales insatisfechas no sólo buscan una forma de satisfacerlas; también persiguen hacer utilidades. Si no se genera un excedente, la empresa no podrá reproducirse. Pero no puede confundirse el objetivo de la empresa con la ganancia.

La acción empresarial, independientemente del bien o servicio que produzca, se da gracias a la interrelación que se establece entre los siguientes factores: los inversionistas, los trabajadores, los recursos naturales y ambientales y los espacios sociales sobre los cuales se asienta para producir. De la manera en que se combinan dependen los impactos que generan en el rendimiento económico de los inversionistas, en la productividad de los trabajadores, en la renovación o destrucción de los recursos naturales y en la situación de las comunidades en las que se establece.

1 Para algunos empresarios de la década de los noventa era difícil separar radicalmente empresa y sociedad. De acuerdo a Makower (1995), el empresario Arnold Hyatt, vinculado a la *Stride Tide Corporation*, sostenía que no se puede conducir una empresa saludable en una sociedad enferma. Igualmente, el empresario William Norris, fundador de *Control Data Corporation*, decía que no se pueden hacer negocios en una sociedad que arde. Para James Rouse, fundador de *The Rouse Company*, el propósito legítimo de una empresa no es la ganancia. El propósito es proveer un servicio que la sociedad necesita.

Existen muchas formas de comprender la relación de la empresa con su entorno. En el pasado, lo que primó fue lograr que la inversión tuviese el mayor rendimiento posible sin considerar la situación de los trabajadores, el medio ambiente o la comunidad. Las empresas podían lograr enormes utilidades desconociendo la necesidad de un buen clima laboral, contaminando el medio ambiente o ignorando los efectos que generaban para las comunidades que las albergaban. En gran medida, ello se debió a que en la decisión de compra de los consumidores sólo se consideraba el precio, la calidad y la accesibilidad u oportunidad de adquisición del producto pero no los impactos que su proceso productivo generaba. Así, un producto que tuviera las condiciones de ser barato, de fácil acceso y de calidad relativamente aceptable, independientemente de la forma en que hubiese sido producido, reunía argumentos suficientes para decidir una compra. Más aún, si el producto era producido en condiciones de monopolio, el precio podía subir y la calidad bajar.

En las últimas décadas, poco a poco, ha aflorado una comprensión diferente. Nuevos elementos han sido incorporados en el análisis de los beneficios de las empresas y en la decisión de compra de los consumidores. La preocupación por el medio ambiente se ha profundizado. Los desastres de la naturaleza ocasionados por los procesos productivos o las formas de transportar productos han tenido efectos significativos en la conciencia mundial. A ello también ha contribuido la Conferencia de Río 92 que puso en la agenda mundial el tema del calentamiento global y la necesidad de contar con políticas públicas y privadas relacionadas con el manejo ambiental. Desde otro ángulo, los efectos sociales provocados por las empresas en las comunidades en las que operaban ampliaron el espectro de elementos a tomar en cuenta. Los movimientos de vigilancia ambiental y los que agrupaban a consumidores responsables empezaron a demandar un nuevo tipo de comportamiento de las empresas.

Precisamente por lo expresado en los párrafos anteriores se fue desplegando una nueva preocupación con relación a la ética de las empresas. ¿Qué debe esperarse del comportamiento de las empresas? ¿Bajo qué principios debieran de orientarse al momento de tomar sus decisiones? ¿Qué significa actuar éticamente? Si las empresas se relacionan con una diversidad de actores, grupos o partes de la sociedad con los que interactúa no sólo a través de la compra y venta de productos y servicios sino, también, mediante dinámicas laborales y la publicidad; si esas relaciones se dan en el marco de normas y leyes que no cubren todos los aspectos; entonces la ética es una zona gris que abre la posibilidad de actuar de acuerdo a decisiones basadas en principios y valores que están más allá de lo establecido por ley. Por ejemplo, en una sociedad en la que se permite una diferencia salarial entre profesionales de géneros distintos, ¿es ético pagar discriminando la condición de la mujer? En una sociedad en la que no está prohibido el trabajo infantil, ¿es ético contratar niños para llevar a cabo trabajos riesgosos?

Uno de los desafíos de las empresas, bajo la nueva cultura social y empresarial, es modificar el patrón de vínculos con todos aquellos con los cuales se relaciona, no sólo para reducir los riesgos, mejorar la productividad y competitividad y mejorar las ganancias; también para contribuir a crear un clima social más armónico, más integrador, de mayor beneficio para todos los que se encuentran en la sociedad en la que actúa la entidad empresarial. No todas las empresas han

incorporado la visión integral de la responsabilidad social; es decir, no todas se han dotado de una visión amplia y profunda que reconoce los nuevos planteamientos asociados a la gerencia de las relaciones de la organización con su entorno.

Las respuestas para enfrentar las nuevas demandas éticas han sido múltiples. Con el objeto de presentarlas las hemos dividido en tres grupos.

En primer lugar distinguimos las acciones filantrópicas. Se trata de prácticas que resultan del acto de donar o regalar dinero, bienes (mobiliario, equipos, instrumentos, medicinas, alimentos) o servicios (trabajo voluntario) a personas o grupos organizados de personas con un fin humanitario o altruista. Aquí se pueden encontrar intenciones tales como atender a los enfermos en hospitales gratuitos, paliar el hambre en habitantes pobres de una localidad, apoyar organizaciones deportivas, promover la música, etc. Es posible que la acción filantrópica haya sido de las primeras reacciones empresariales para redefinir su rol con el entorno. Sin embargo cabe desatacar que, tal como se dieron las primeras acciones de este tipo, estas no siempre vincularon a las empresas con el impacto positivo que deseaban generar. Es decir, los recursos provenían o de la riqueza personal del dueño de la empresa (obtenida gracias a su exitoso manejo empresarial) o de una fracción pequeña de las utilidades obtenidas por la empresa. Pero no fueron producto de una estrategia conscientemente elaborada para enfrentar una situación estructural cuyo horizonte temporal se extendiese a largo plazo. En otras palabras, el acto filantrópico no incidía en el proceso productivo y, por lo mismo, no afectaba ni la relación ambiental ni el clima laboral; es decir, ni se mejoró el rendimiento de las inversiones, ni contribuyó al incremento de la productividad de los trabajadores, ni se alteró el proceso técnico de la producción para minimizar el daño ambiental. Más aún, las acciones filantrópicas, por lo general, propendieron a reforzar relaciones de tipo paternalista con su efecto dual: podían beneficiar a las personas o grupos atendidos pero, simultáneamente, consolidaban un vínculo de subordinación y dependencia entre el filántropo y las partes beneficiadas.

En segundo lugar distinguimos las acciones de inversión social. Se trata de una canalización de recursos de la misma empresa hacia su entorno externo o la comunidad sobre la que se asienta o a la que influye con el propósito de obtener un doble beneficio: para la propia comunidad a la que van dirigidos esos recursos y para la empresa. Responde a una estrategia destinada a mejorar la reputación o imagen de la empresa. No es un acto vinculado a un impulso meramente altruista o humanitario. Implica un análisis previo de la situación que se pretende abordar y de los efectos que podría producir a favor de la empresa y a favor del lugar en el que se ejecuta la acción. Por ejemplo, se podrían destinar recursos para evitar el deterioro ambiental, o instalar servicios de salud o educativos, o respaldar la creatividad cultural de la localidad, para ganar una reputación, imagen y confianza entre los miembros de la comunidad o evitar su pérdida. A diferencia de la acción filantrópica, la acción de inversión social está íntimamente ligada al proceso de la empresa. El supuesto dominante es que, si la comunidad percibe que la empresa le ofrece beneficios, la población podría convertirse en un aliado de la empresa para enfrentar situaciones críticas o de riesgo. Por otro lado, lograr la lealtad de la comunidad podría generar a la empresa mayor seguridad y animarla a invertir más ofreciendo mejoras en la calidad de vida de la localidad.

En tercer lugar distinguimos las prácticas de responsabilidad social empresarial. Responden a la estrategia de involucrar a la empresa en un proceso en el que se beneficia no sólo la reputación de la empresa o la sociedad en la que actúa sino también los trabajadores, el medio ambiente, la comunidad misma y los inversionistas. Se plasma el sentido humanitario y altruista de los propietarios, se asegura la lealtad de la comunidad, se mejora la productividad del trabajo, se protege el medio ambiente y se satisface la necesidad de retorno de los inversionistas, todo ello de manera permanente y estable en el tiempo. En este sentido, la acción de responsabilidad social implica varias cosas. Por un lado, que las empresas desarrollen una visión integral de futuro en la que no sólo está considerada la empresa (que incluye a sus trabajadores o colaboradores) sino la comunidad sobre la cual se asientan (su país, o su sociedad, en un sentido más extenso). Por el otro, que ajusten o modifiquen sus procesos productivos para reducir, controlar o reutilizar los residuos que generan. Finalmente, nuevas forma de organización que promuevan liderazgos internos, descentralicen los niveles de autoridad y se genere un clima interno de confianza y compromiso con la misión y los postulados de la empresa a través de su acción coherente.

### C. Regulación o autorregulación

Uno de los grandes temas del debate ha sido si la responsabilidad social de la empresa debe ser regulada por el Estado o si debe ser autorregulada por la propia entidad. Varios de los aspectos contenidos en la concepción de responsabilidad social ya son regulados a través de normas o procedimientos como, por ejemplo, las leyes laborales o las disposiciones ambientales (códigos o leyes específicas). No obstante, dado que la responsabilidad social es un enfoque más integral y que abarca elementos sociales que están más allá de la normativa jurídica, lo más apropiado para los empresarios, en todo aquello que no es sujeto de norma, es el mecanismo de la autorregulación. Ello traslada al interior de las empresas la responsabilidad de incorporar por iniciativa propia las nuevas concepciones gerenciales en sus prácticas.

Para concretar dentro de la organización el nuevo paradigma es indispensable y fundamental que los empresarios y funcionarios de alto nivel adquieran o tengan una visión amplia que les permita percibir la importancia e impacto de su acción en beneficio no sólo de la empresa sino de toda la comunidad. Existen algunas herramientas de auto aplicación que identifican y definen indicadores; es decir, hacen posible las prácticas gerenciales de los nuevos componentes para autorregular la conducta de la empresa. La norma ISO 26000 en elaboración y que, al menos inicialmente, no podrá certificarse, puede ser utilizada como una guía para la autorregulación.

Poco a poco han emergido planteamientos para regular lo que la ley aún no contempla. Se plantea que el Estado, mediante los mecanismos legales apropiados, asegure que las empresas desarrollen prácticas de responsabilidad social. De hecho, como ya lo he señalado, en lo que se refiere al tema medio ambiental, el Estado ha impuesto normas y leyes. En algunos casos se han dado Códigos de Medio Ambiente o leyes de Responsabilidad Medio Ambiental mediante las cuales el principio de “quien contamina, repara” se convierte en norma jurídica. Del mismo modo, el término Responsabilidad Social es incorporado en normas jurídicas de diferente nivel y alcance.

## II. Diversidad de énfasis

Desde que apareció el concepto de responsabilidad social de la empresa se han dado diferentes énfasis a los procesos asociados a este. Algunos autores, como Carroll<sup>[2]</sup>, han señalado que se pueden distinguir distinto tipo de responsabilidades en una empresa:

- ▶ Económica: que tiene que ver con el retorno a la inversión de los accionistas.
- ▶ Legal: que tiene que ver con las obligaciones que deben respetar y que son exigidas en las sociedades en las que actúan.
- ▶ Ética: que tiene que ver con lo que esperaría una sociedad aunque no se constituya en una exigencia legal.
- ▶ Filantrópica: que tiene que ver con donaciones consideradas como deseables por la empresa, más allá de las responsabilidades legales y éticas.

Al hacer esta distinción, se ofrece una manera de apreciar a las empresas desde el punto de vista de la responsabilidad social empresarial. No basta con hacer utilidades y cumplir con las obligaciones legales. Tampoco es necesario asumir responsabilidades filantrópicas. Lo que distingue a una empresa socialmente responsable es su responsabilidad ética.

Otros autores utilizan el concepto de ciudadanía corporativa<sup>[3]</sup>. Debido a que muchas corporaciones se han hecho cargo de las consecuencias sociales de sus acciones, han asumido, de hecho, funciones que estaban concentradas en los gobiernos. En este sentido, se juzga que se han convertido en actores políticos y no sólo económicos y ambientales. Desde esta óptica muchas empresas transnacionales han distinguido distintas formas de responsabilidad social de la empresa<sup>[4]</sup>:

- ▶ Perspectiva limitada: busca dar a la sociedad algo a cambio de los beneficios económicos percibidos.
- ▶ Perspectiva equivalente: se busca responder al punto de vista de los denominados constituyentes, partes interesadas, públicos interesados o *stakeholders*.
- ▶ Perspectiva extendida: vinculada al «buen gobierno comunitario» reconociendo un rol político de la corporación en la sociedad.

A continuación vamos a dar muy resumidamente las perspectivas de organizaciones que actúan desde distintas perspectivas.

2 Carroll (2006).

3 Crane, Andrew y Matten, Mark (2006).

4 *Op. cit.*

## A. Perspectiva mundial

Las definiciones de lo que es la responsabilidad social de la empresa han emergido, se han ajustado y/o modificado a lo largo de los últimos años. Encontramos diferentes énfasis o términos empleados por distintas organizaciones. Por ejemplo, para el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD)<sup>[5]</sup>, entidad que agrupa a las empresas más grandes del mundo, es «*el compromiso de los negocios para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida*»<sup>[6]</sup>. Para esta organización, la noción de responsabilidad social empresarial es un concepto fundamental comparable a libertad e igualdad que siempre se estará redefiniendo de acuerdo a las necesidades cambiantes y a las circunstancias<sup>[7]</sup>. La responsabilidad social empresarial no es vista como una fórmula incuestionable de aplicación sino como una guía, una perspectiva para que las empresas puedan orientarse al abordar sus propias responsabilidades

El Pacto Mundial o *Global Compact* no contiene una definición de responsabilidad social de la empresa, pero elabora unos principios que se asemejan a las ideas sugeridas por la perspectiva de la RSE. Es una propuesta desarrollada por las Naciones Unidas en el marco del creciente proceso de globalización y el impacto que tuvieron las empresas transnacionales en la década de los noventa. Su objetivo fue involucrar a las empresas en el manejo de los desafíos sociales y ambientales que su experiencia, a veces desastrosa, había mostrado. Esta iniciativa empezó a operar desde el año 2000.<sup>[8]</sup>

## B. Perspectiva de Estados Unidos

Se puede decir que la sociedad estadounidense es la que más claramente ha expresado su respeto por el mercado libre, por la libre competencia. Si bien ha tenido momentos en los que el Estado intervino para regular el mercado en situaciones críticas, en general ha promovido el espíritu empresarial y de emprendimiento individual, inclusive en el ofrecimiento de los servicios sociales más básicos o elementales. En ese contexto, las empresas han jugado un rol social importante, aunque sus métodos hayan variado con el tiempo. La cultura filantrópica de empresas y ciudadanos se ha plasmado no sólo en obras de caridad para los desvalidos o pobres; también, ha servido para promover el arte, la investigación científica o la educación. Con el advenimiento de la preocupación por la mejora de la productividad del trabajo y la inquietud mundial por el medio ambiente, la cultura filantrópica dio paso a una

---

5 Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible

6 «*The commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life.*»

7 «*The social responsibilities of a food company are different from those of a transport company.*»

8 Ver página del Pacto Mundial

comprensión más integral que hizo posible redefinir la filantropía tradicional empresarial y abrió la perspectiva de la responsabilidad social de la empresa o responsabilidad social corporativa.

Algunas de las creencias que, en los hechos, han sido una forma de definir la responsabilidad social de la empresa son las siguientes:

1. Los empleados funcionan mejor cuando entienden el sentido de sus tareas en el conjunto de la empresa, a salarios razonables en ambientes saludables, son consultados en cómo hacer sus trabajos, son respetados por sus contribuciones individuales y por sus necesidades y disfrutan de un balance saludable entre el trabajo y la vida familiar.
2. La *performance* de los trabajadores es estimulada por la voluntad del empleador en invertir en su permanente crecimiento personal y profesional.
3. Los métodos autocráticos, autoritarios y abusivos en el lugar de trabajo, en los que los empleadores gobiernan mediante la tiranía e intimidación, no son buenos para los negocios o las empresas.
4. A largo plazo, las empresas funcionan mejor cuando están ubicadas en comunidades saludables.
5. Las empresas que tratan el ambiente natural con respeto usualmente reducen su producción de desperdicios, obtienen productos y servicios de mayor calidad y maximizan eficientemente sus recursos, incluyendo sus inversiones de capital.
6. Las empresas deben tener una visión de largo plazo de sus operaciones. Las decisiones deben hacerse con una amplia perspectiva de tiempo y de grupos afectados.
7. La reputación de las corporaciones tomará mayor importancia.

### C. Perspectiva europea

A diferencia de Estados Unidos, en Europa el Estado ha tenido una intervención mayor en los asuntos sociales y económicos. Los servicios básicos para las poblaciones se ofrecen desde entidades públicas. Los mercados han tendido a estar más regulados por leyes emitidas desde los Congresos o disposiciones salidas de las instancias públicas ejecutivas. Pero, además, las sociedades europeas han estado más atentas a los temas ambientales o han actuado con mayor sensibilidad frente a estos problemas. No se puede dejar de mencionar la presencia de entidades con preocupaciones sociales, laborales y ambientales en el ejercicio del gobierno en las últimas décadas. Todo ello favoreció el surgimiento de una visión de responsabilidad social, concepto anglosajón que, de acuerdo a Renaut, cruzó el Atlántico en los noventa.

Desde la perspectiva de las empresas europeas el nuevo paradigma ha modificado su manera de hacer negocios. Han incorporado el concepto de desarrollo sostenible que les ha permitido ver ahorros y oportunidades en lo que antes sólo percibían costos y dificultades; han adquirido tecnologías más limpias; han extendido su visión acerca de quiénes deben hacer responsabilidad social dentro de la empresa, extendiéndola a toda las partes de la misma y no sólo a los departamentos

técnicos o sociales; han transformado las premisas de confidencialidad por las de apertura y transparencia; y las del cabildeo estrecho por la discusión con sus partes interesadas (*stakeholders*).

De acuerdo a la Comisión Europea la Responsabilidad Social, es «*la incorporación voluntaria, por parte de las empresas, de preocupaciones sociales y medioambientales a sus actividades comerciales y a sus relaciones con las partes interesadas*»<sup>[9]</sup>. La Comisión Europea publicó en 1995 un manifiesto contra la exclusión social y, como resultado, se creó una red de cincuenta y siete empresas europeas que adoptó el nombre de *Corporate Social Responsibility-Europe* (CSR-Europa). En julio de 2001 publicó el Libro Verde, cuyo propósito era promover un marco para la responsabilidad social en Europa.

Las empresas han hecho hincapié en la naturaleza voluntaria de la responsabilidad social. No obstante, los trabajadores, a través de la Confederación Europea de Sindicatos (CES), han señalado que no se debe considerar la responsabilidad social de la empresa como una alternativa a la responsabilidad de los gobiernos. De acuerdo al Parlamento Europeo, «*el punto de partida debe ser un enfoque voluntario, sin excluir un enfoque reglamentario, de ser necesario*»<sup>[10]</sup>.

## D. Perspectiva latinoamericana

Uno de los elementos culturales que ha caracterizado a América Latina ha sido el paternalismo y, en ese marco, la conformación de relaciones y vínculos dependientes entre los distintos estamentos sociales. Tal vez este ha sido uno de los factores que más ha incidido en la constitución de sus gobiernos, de su empresariado y, en general, de sus sociedades; todo ello asociado a una marcada desigualdad en la distribución de los ingresos, en la concentración del poder político, económico y social y en la extensión de las condiciones de pobreza. La religión y la caridad de las empresas familiares han sido los instrumentos a través de los cuales se han mantenido o paliado las diferencias. La acción o el gesto filantrópico ha sido el “brazo social” de las empresas medianas o grandes. Desmontar esta cultura paternal dependiente y filantrópica, y construir otra de responsabilidad social es un reto inmenso que se han planteado algunos líderes empresariales y sociales. La globalización y las innovaciones tecnológicas que la acompañan han hecho posible expandir los nuevos planteamientos asociados a la responsabilidad social. No sólo han concurrido a ello algunos líderes visionarios; también las empresas multinacionales que, además de inversión, han traído la necesidad impuesta por el mercado global de actuar de manera responsable. Pero, a pesar de todo ello, la tarea de la transformación cultural y social sigue siendo el gran trabajo que es necesario hacer. Por estas razones, la práctica de la responsabilidad social sigue muy asociada a la filantropía y cuesta modificarla.

---

9 Renault, Anne (2005).

10 *Op.cit.*

### III. Los elementos en común

#### A. Nuevo paradigma

Un paradigma es una estructura de pensamiento y afecto con la que interpretamos los mundos por los que nos desplegamos. Por ejemplo, el paradigma con el que solemos percibir las empresas es el de instituciones voraces, deseosas de obtener más y más utilidades, despreocupadas de lo que les ocurre a sus trabajadores o del daño medio ambiental que generan. El paradigma con el que interpretamos a los políticos es el de personas interesadas en la acumulación de poder individual, proclives a la corrupción, alejados de un deseo genuino de representación de quienes votaron por ellos. Basándome en estos paradigmas juzgo el hacer de las empresas o de los políticos. Si una empresa desarrolla un programa de inversiones ambientales y sociales para paliar los efectos de la contaminación de su proceso productivo, juzgaré que lo hace para producir más ganancias y no para cuidar el bienestar de la población que se encuentra en el área de influencia de la empresa. Si el representante de una fuerza política en el Congreso de la República presenta un proyecto de ley para proteger a los minusválidos, analizaré su propuesta desde la perspectiva de alguien que está buscando el voto de este sector de la población para asegurar su reelección en el siguiente período.

Todo paradigma es una construcción histórica. Se basa en un conjunto de elementos reales e imaginados que se dan en los procesos sociales, económicos, políticos o culturales de una región, una sociedad o un país en un período determinado. La imagen del empresario egoísta, interesado exclusivamente en su propio beneficio, data de siglos atrás, de cuando los obreros en las fábricas trabajaban doce, catorce o dieciséis horas diarias sin contar con leyes de protección social.

La responsabilidad social de la empresa es un nuevo paradigma que orienta el comportamiento de las empresas y la percepción de la población con relación a aquellas. Todas las definiciones sobre RSE tienen en común que plantean una nueva manera de entender la empresa. No es un mensaje cuyo propósito exclusivo sea mejorar el posicionamiento de la empresa ante los consumidores. Es un mensaje, principalmente, para las mismas empresas, para sus accionistas y gerentes, para sus trabajadores o colaboradores con el fin de adecuarse a las nuevas exigencias del mercado y de la sociedad, y para los consumidores que son los que toman las decisiones de compra, finalmente.

#### B. Nueva ética

La ética es una manera de ser. Cuando actuamos descubrimos los valores y los afectos que nos mueven. Muchas veces solemos pensar que lo que hacemos no tiene que ver con lo que somos. Por ejemplo, podemos decir que nos pasamos la luz roja del semáforo pero somos celosos guardianes de las leyes y las normas. O que las leyes que se dan en el Congreso son democráticas aunque no hayan sido previamente consultadas con los distintos segmentos de

la sociedad. O que también nos preocupamos por transmitir una visión positiva del mundo cuando nuestras informaciones y reportes periodísticos sólo destacan las tragedias, las muertes, las derrotas, los escándalos, es decir, el lado lúgubre de la humanidad o de nuestro país. En cada instante en el que actuamos le estamos diciendo a los demás lo que somos. Los valores no son las palabras que definen un modo de ser. Los valores son las acciones que realizamos. En estas se plasman lo que somos.

La ética puede ser la incoherencia. Los seres humanos actuamos en relación con otros. Desarrollamos y tejemos vínculos. Pero no siempre nuestras relaciones siguen un mismo patrón. A veces respetamos escrupulosamente las normas sociales. Otras veces, las desconocemos y nos movemos por normas no consensuadas o acordadas. Por ejemplo, rechazamos el método de la «coima» para resolver los juicios y somos duros críticos de la corrupción; inclusive, pedimos sanción y castigo para los corruptos. Pero suele ocurrir que, embarcados en un juicio, buscamos apurar la sentencia o adaptarla a nuestra conveniencia, con o sin razón. Se aparece la tentación de pagarle al juez por debajo de la mesa, y muchos lo hacen. El razonamiento que hay detrás de esta acción podría ser: «Lo que es malo en los demás merece ser castigado, lo que es malo en mí merece ser perdonado». O tal como esgrimió alguna vez un presidente peruano: «Para mis amigos, todo; para mis enemigos, la ley».

La ética se mueve en el mundo consciente y en el universo inadvertido. Por lo general no somos conscientes de los valores que nos impulsan. Más aún, los descubrimos al actuar, al hacer algo. Si lo que domina en nuestra cultura es la ética de la incoherencia, nos resultará muy sencillo pasar de una posición a otra sin sentir culpa o responsabilidad. El problema, por lo tanto, es nuestro universo inadvertido, ese lugar en el que transcurren muchas cosas sin que seamos conscientes de ellas. Gran parte de nuestras relaciones con otros se plasma gracias a ese inconsciente. Se trata de la cultura en la que estamos inmersos. Poner al descubierto ese «lugar oscuro» es abrir la posibilidad a la ampliación de nuestra consciencia para asumir nuestras responsabilidades y manejar de otra manera las relaciones que establecemos.

La responsabilidad social de la empresa es una ética de la coherencia. Las empresas desarrollan múltiples actividades en diferentes ámbitos y dimensiones. Por ejemplo, si se mira hacia dentro de la empresa se puede ver que hay políticas y prácticas laborales, que el clima de la empresa impacta sobre todos sus trabajadores influyendo en su nivel de satisfacción como seres humanos, en su rendimiento como trabajadores, en la calidad de los productos a partir de los procesos utilizados para su elaboración. Si se mira hacia fuera de la empresa, se podrá ver que genera expectativas de demanda de empleo o crea situaciones sociales, culturales y ambientales antes inexistentes en la comunidad en la que tiene presencia. Dependiendo de la comprensión que la alta dirección de la empresa tenga sobre su capacidad de impacto y las responsabilidades que debiera asumir por ello, desarrollar políticas y prácticas en algunos o en todos esos campos.

La transformación de las prácticas productivas no sólo es un proceso de las técnicas productivas. Es, sobre todo, un cambio integral de perspectiva, de valores y de afectos. En suma, de paradigma.

Pero, si bien el paradigma de la responsabilidad puede ser entendido como una nueva lógica de funcionamiento coherente, esto no siempre ocurre. Dependerá del momento en que la empresa se encuentre, de la cultura empresarial y de la comprensión que posee la alta dirección de sus responsabilidades, entre otros factores. De modo que en el proceso de despliegue de las prácticas de responsabilidad social empresarial se podrán encontrar empresas que trabajan sólo uno de los aspectos y transmiten un mensaje de incoherencia con relación al paradigma. Por ejemplo, hay empresas que han centrado sus relaciones con las comunidades a partir de vínculos filantrópicos; es decir, realizan donaciones en dinero o especie para actividades que solicitan los mismos miembros de la comunidad; pero mantienen una política laboral inadecuada, generándose una situación en la que la empresa es filantrópica y al mismo tiempo injusta en el manejo de las condiciones de trabajo.

La incoherencia es una oportunidad. En toda institución siempre se produce una tensión entre lo tradicional y lo moderno, entre los viejos conocimientos y los nuevos, entre las antiguas formas de apreciación y las que emergen, entre las creencias que vienen del sentido común actual y las del nuevo sentido común que se abre paso. Es una dinámica constante. Precisamente porque las transformaciones no se dan en un instante, porque transformar implica un proceso de acomodados y reacomodos internos e íntimos, es que surgen los distintos grados de incoherencia en empresas que asumen prácticas de responsabilidad social. Para abordar estos resultados y corregirlos, las empresas deben estar permanentemente alerta, observando sus procesos tanto en el campo productivo y técnico así como en lo cultural, ambiental y social. Pero la práctica de la incoherencia puede tener un horizonte temporal, una vigencia. Hay que ver su existencia como un elemento positivo, porque expresa las dudas que tiene la alta dirección de la empresa, dudas a partir de las cuales se puede llegar a que esta descubra toda la constelación de la responsabilidad social.

### C. Nueva gerencia

La responsabilidad social de la empresa es una nueva forma de gerencia. La emergencia de nuevas tendencias universales afecta la dinámica general de la sociedad y contribuye a redefinir el rol de sus actores e instituciones. Lo que distingue nuestra era de las anteriores es la velocidad de sus transformaciones gracias a la tecnología y las herramientas comunicativas. Pero también asistimos a una nueva etapa en el desarrollo de la humanidad en la que se da una nueva manera de concebir y procesar el conocimiento que, además, tiene repercusiones fundamentales en el mundo de la producción y el trabajo. En otras palabras, para producir, la organización depende cada vez más del conocimiento y el saber de los trabajadores. Entendemos el conocimiento o saber no sólo como una información sino como un proceso de valoración-acción que se manifiesta en la producción de la empresa. El nuevo conocimiento sólo incrementa la productividad del trabajador si es que este se articula al conocimiento de otros trabajadores en la empresa en función del objetivo de la misma. Por ello es que el nuevo conocimiento no puede permanecer acumulado en los niveles de la dirección de la empresa.

Para hacer útil y práctico el nuevo conocimiento individual de los trabajadores y el de quienes dirigen la institución, para transformarlo en un saber, se debe contar con una concepción de organización que lo haga factible. La tradicional estructura piramidal mediante la cual el conocimiento nuevo sólo era apropiado por los mandos altos de las empresas debe dar paso a una nueva forma de organización en la que se administren conocimientos. La organización empresarial debe ser motivadora, generar el clima propicio para un excelente rendimiento, permitir que se recojan las iniciativas de los trabajadores para que ellos sientan que su compromiso con el proceso y la empresa es realmente apreciado. En organizaciones muy rígidas o poco flexibles, o en climas institucionales poco tolerantes, la productividad del trabajo puede disminuir significativamente; o puede no provocar la mejora necesaria.

La productividad no sólo es el resultado de un nuevo conocimiento en la dirección y en los trabajadores de una empresa. Es, principalmente, una manera de recoger y aplicar ese conocimiento; es decir, tiene que ver con la organización de la empresa. Los trabajadores son su vínculo más cercano con sus clientes. Desde otro ángulo, ellos son la manifestación de la empresa a los ojos del cliente. Si la pirámide permanece con la punta hacia arriba durante la implementación de la visión y los objetivos, toda la energía y atención continuará fluyendo hacia arriba, lejos de los clientes. Cuando se desincentiva a los propios trabajadores, dado que ellos constituyen el mecanismo cotidiano de relación de la empresa con su entorno, se fabrica la disociación entre cliente y empresa y se corre el riesgo de alejar a los consumidores leales.

El objetivo de las organizaciones empresariales es satisfacer necesidades sociales. Para llevar a cabo tal pretensión se organizan bajo una determinada lógica. Hasta hace muy poco dominaba la visión a corto plazo, la preocupación por la obtención de la máxima utilidad en el más corto plazo. Además, todo ello se daba en el marco de una organización vertical, en la que la productividad dependía básicamente de la mejora técnica de los equipos y en la optimización de ciertos procedimientos para hacer más eficiente la repetición de las tareas. La nueva significación de la empresa en nuestras sociedades está obligando a introducir cambios en esa lógica de funcionamiento. Hoy es necesario tomar en consideración, cuando menos, cuatro dimensiones fundamentales: la económica, la laboral, la ambiental y la de la comunidad.

Las empresas necesitan generar utilidades para seguir operando. Su sostenibilidad en el tiempo depende de ello. Es un imperativo de los directorios y los gerentes. Pero lograrlo requiere mejorar la productividad de los trabajadores. Este es el desafío clave que marca la diferencia entre las empresas cuando se trata de desarrollar sus ventajas competitivas. Los nuevos paradigmas y la revolución tecnológica a la que asistimos han puesto al conocimiento como el eje de la capitalización de las empresas. Para competir en un mundo globalizado, es necesario no sólo motivar a los trabajadores a través de mejoras salariales o cambios en las condiciones de trabajo. Se necesita ofrecerles incesantemente capacitación y acceso al nuevo saber que se va abriendo paso. Pero la aplicación eficaz de los nuevos conocimientos adquiridos requiere de una organización empresarial que les permita a los trabajadores una más decisiva participación en la definición de los procesos internos de su organización. La estructura piramidal de control vertical de la

empresa necesita una reformulación, para dar paso a una descentralización institucional y a la promoción de liderazgos internos. Los trabajadores que se vinculan a las empresas, sin distinguir la naturaleza de su vínculo, deben encontrar cada vez más espacios de realización personal y no sólo un buen salario.

En su accionar, las empresas generan impactos sociales de diversa naturaleza, dependiendo de la actividad que desarrollan. La identificación de tales efectos, negativos o positivos, es fundamental para comprender el sentido de su comportamiento. Algunas repercuten sobre el medio ambiente; por ejemplo, contaminan a través de la emisión de fluidos o gases que pueden ser tóxicos directamente para el ser humano o para el entorno. Otras afectan el nivel de empleo de una región, sea porque se van o porque llegan. Otras introducen pautas culturales nuevas que favorecen o colisionan con las establecidas tradicionalmente. Una buena relación con la comunidad, que reduzca la tensión negativa y favorezca una mayor estabilidad a largo plazo, obliga a la innovación o modificación de procesos productivos y organizacionales.

La competitividad y productividad de una empresa no sólo depende de sus ventajas técnicas. Para ello, también son fundamentales la identificación de los trabajadores con su organización y la estabilidad social de la comunidad en la que se asienta. La mayor identificación de los trabajadores está asociada a la motivación que permite el clima interno de la empresa; es decir, el acceso al conocimiento, la delegación de autoridad a través de la descentralización y la posibilidad de hacer emerger liderazgos internos para mejorar el proceso productivo y el acceso a los clientes. Pero también interviene, especialmente si los trabajadores son residentes del propio lugar en el que se asienta la empresa, el vínculo positivo con la comunidad. El incremento de la productividad es fundamental para enfrentar la competencia global y hacer utilidades.

## IV. Comentarios de cierre

La Responsabilidad Social es un paradigma a partir del cual se puede construir el nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible. Implica una ética cuyos valores y principios referidos al respeto de los colaboradores, al proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y consulta con los que se vincula (*stakeholders*), a la transparencia que permita generar identificación y confianza con la comunidad y otros, se haga evidente en la práctica o comportamiento. Todo lo anterior, en suma, se plasma a través de una manera de hacer la gerencia de las organizaciones o empresas.

## Bibliografía

- Bé, D., 2002, *Red empresarial europea para la cohesión social*, Barcelona, 12 de noviembre (presentación en PP).
- Caravedo, B., (1999): *Lo social y la empresa a fines de siglo*, Universidad del Pacífico, Lima.
- 2002, *Cambio de sentido*, Universidad del Pacífico, Lima.
- 2004, *La revolución de las significaciones*, Universidad del Pacífico, Lima.
- 2007, *La sociedad oculta*, SASE, Lima.
- 2008, *Responsabilidad Social: TODOS* (Coordinador General y Editor), PNUD, Lima
- Carroll, A. y Buschholtz A., 2006, *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*. Thompson, 6th edition. USA
- Crane, Andrew y Matten, Mark, 2006, *Business Ethics*, Oxford University Press, London
- Grayson, David y Hodges, Adrian, 2002, *Everybody's Business. Managing risks and opportunity in today's global society*, DK Publishing, Nueva York.
- Holliday, Charles o., Schmidheiny, Stephan, y Watts, Philip, 2002, *Walking the Talk. The Business case for Sustainable Development*, Greenleaf Publishing, Reino Unido.
- lyndberg, Stephan, 2002, *La inversión socialmente responsable: pasado, presente y futuro*. En Viñuales, Víctor y Pueyo, Ramón (2002).
- Mayorga Ospina, Pilar, González, Jaime y Volmar J., 2001, *Responsabilidad Social de la Empresa. Elementos teóricos y experiencias*. Fundación Corona, Bogotá.
- Pueyo, Ramón, 2007, *La responsabilidad social corporativa en Brasil* en [www.ecodes.org/pages/areas/rsc/articulos\\_eveno.asp?127](http://www.ecodes.org/pages/areas/rsc/articulos_eveno.asp?127)
- Renaut, Anne, 2005, *La Responsabilidad Social de las empresas en Europa: ¿tiene el diálogo social alguna oportunidad?* En [www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actrav/publ/130/6.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actrav/publ/130/6.pdf)
- Schmidheiny, Stephan, 1997, *Cambiando el rumbo. Una perspectiva global del empresario para el desarrollo y el medio ambiente*, Fondo de Cultura Económica.
- Schwalb, Matilde y Malca, Óscar, 2003, *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*, Universidad de Pacífico, Los Andes de Cajamarca y Yanacocha, Lima.
- Viñuales, Víctor y Pueyo, Ramón (coords.), 2002, *La inversión socialmente responsable*, Fundación Ecología y Desarrollo, Zaragoza.
- World Business Council For Sustainable Development, 2001, *Ten Years of Achievement. Annual Review 2000*.

## Capítulo 2

# Responsabilidad de la empresa ante la sociedad

*Antonio Vives*



## I. Introducción

Luego de la crisis financiera de 2007-2009 tomó relieve la discusión sobre la responsabilidad de las empresas, de los gobiernos y de los individuos. Esa crisis económica, que afectó en mayor o menor escala a todos los países, fue desatada por prácticas si no irresponsables, por un extremo individualismo, incompetencia empresarial e incompetencia de los responsables de supervisar el sistema financiero mundial. Es cierto que muchas de las causas de la crisis excedieron la capacidad de anticipación de los organismos rectores, pero, sea como fuere, esta crisis abrió la discusión sobre el papel que le corresponde a la empresa en la sociedad actual, cuando hemos visto un retroceso en los logros de reducción de la pobreza y el progreso económico.

Es pertinente y oportuno discutir las contribuciones de las organizaciones empresariales a ese progreso, pero también su potencial de hacer un aporte más significativo. En este capítulo comenzaremos con una discusión del concepto de empresa y analizaremos la estructura empresarial en América Latina, que condiciona sus prácticas responsables, en particular porque la inmensa mayoría de esas empresas son de propiedad concentrada y no cotizan en bolsa. Luego se comentarán los objetivos que tiene y debería tener la empresa, contemplando las posiciones encontradas que existen en cuanto al papel que la empresa debe desempeñar y haciendo una propuesta sobre cuáles deben ser sus responsabilidades y el papel de los mercados, gobiernos e individuos en respaldar esas responsabilidades.

## II. ¿Qué es la empresa?

### A. Diferentes visiones de la empresa

En este libro nos referimos a la responsabilidad de la empresa con fines de lucro (aunque en el Capítulo 18 consideramos el caso especial de la empresa pública). Se ha puesto mucho de moda en la segunda década del Siglo XXI el hablar de responsabilidad social de todo tipo de instituciones, organizaciones de la sociedad civil, universidades, gobiernos nacionales y locales, etc. Si bien es muy necesario promover prácticas responsables en todo tipo de instituciones, las diferencias entre estas instituciones y las empresas con fines de lucro son lo suficientemente grandes como para tener que distinguirlas. Es cierto que tienen puntos en común, como por ejemplo algunas

de las partes interesadas (ver Parte II) y algunas de las prácticas y técnicas (ver Partes III y IV). Pero lo que hace especial a las prácticas responsables en las empresas es la gestión del aparente conflicto y el necesario balance entre los beneficios privados y el bien común, entre la sostenibilidad económica y la sostenibilidad social y ambiental. En la mayoría de estas otras instituciones, este conflicto y balance no existen. Si bien algunas deben lograr sostenibilidad económica, no es su objetivo primordial. Trabajan, o deberían trabajar, para el bien común.

Las empresas con fines de lucro han existido desde tiempo inmemorial, pero su desarrollo se acelera en el Siglo XIX con la revolución industrial. Una de las primeras formas de organización empresarial fue, en tiempos del Imperio Romano, la llamada *societas publicanorum*, que era una forma de sociedad constituida para la producción de bienes y servicios en concesión por el Estado romano (lo que hoy llamamos asociaciones público privadas) y cuyas cuotas de participación se podían acordar en forma privada. Estas empresas ya existían en el año 200 AC. Sin embargo, con la caída del Imperio Romano desaparecen y casi hasta el siglo XIX la forma de organización prevaleciente es la empresa familiar o la sociedad donde los socios participan en la gestión del negocio. Muchas de estas sociedades se conforman para explotar monopolios de comercio o concesiones de explotación de servicios que les otorga el Estado y su constitución requiere de aprobación explícita por la monarquía o el poder legislativo.

El desarrollo de la empresa tal y como la conocemos hoy tiene su impulso en la revolución industrial de mediados del Siglo XIX, cuando se reconoce la producción de bienes y servicios de forma colectiva, mas allá de individuos o familias, sin intervención de concesión por parte del Estado. Se crea el concepto de persona jurídica que implica separar las responsabilidades de los dueños de las de los directivos de la organización empresarial<sup>1</sup>. Las empresas legalmente constituidas son creaciones artificiales, *persona ficta*, o *persona jurídica*, con el objeto de llevar a cabo actividades predeterminadas en sus estatutos de creación. Son lo que podríamos llamar personas colectivas, en oposición a personas individuales. Ya no hace falta aprobación por ley o decreto y se pueden constituir y registrar en base a una ley paraguas (tipo códigos de comercio). La ley permite su incorporación y les confiere deberes y derechos y pueden ser sujetos de algunas penas (por ejemplo, multas), aunque en algunos casos las penas (incluida la posibilidad de ir a la cárcel) solo pueden recaer sobre los individuos responsables de su manejo.

Y lo más importante es que crea el concepto de “responsabilidad limitada”, donde los dueños son solo financieramente responsables por sus participación en la empresa y no responden con el resto de sus bienes. Esto le da mucha libertad de acción a la organización y permite sumar esfuerzos y recursos de los dueños y obtener recursos de terceros, con responsabilidades limitadas a las acciones de la empresa legalmente constituida sin recurso a los aportadores del

1 Micklethwait y Wooldridge (2003)

capital. Ello activa los mercados financieros y los de capitales, permitiendo la emisión de acciones, de libre comercio, y de endeudamiento de terceros, solo respaldado por los activos de la empresa. Se desarrolla también la clase gerencial, separada de la clase capitalista, que maneja las empresas a nombre de los dueños, lo que introduce problemas de compatibilidad de objetivos entre ambas partes y que puede dar lugar a comportamientos irresponsables, como discutimos más adelante.

Son muchos autores que alegan que estas formas jurídicas han permitido el progreso económico de los últimos siglos, al permitir llevar a cabo grandes emprendimientos que un solo individuo o agrupación familiar no hubiera podido hacer. Esto estimula el crecimiento acelerado del número y tamaño de las empresas, con los consecuentes abusos de poder. Esto también da lugar al desarrollo de legislaciones nacionales antimonopolio y para fomentar la libre competencia entre empresas. Sin embargo esto no es suficiente y se hace necesaria la formalización de responsabilidades dentro del colectivo, que es la empresa.

Aún hoy en día hay alguna discusión sobre si las empresas como tales tienen responsabilidades, con el argumento de que solo las personas individuales pueden tenerlas. Un comentarista de mediados del siglo XIX decía que *"las empresas no tienen cuerpos que puedan ser castigados ni almas que puedan ser condenadas y por ello hacen lo que les da la gana"*<sup>[2]</sup>. Es cierto que las personas, dentro de las empresas, actúan a nombre de las empresas y no a título individual y son ellas las que deben ejecutar la responsabilidad social y ambiental. Pero estas ejecutarán lo que colectivamente se haya determinado, vía las decisiones, los procedimientos y políticas internas a la empresa, que han sido elaboradas por individuos. Si bien la responsabilidad de la empresa de ser responsable recae en los individuos que la conforman, el colectivo es responsable de su implementación y por ello podemos hablar de "responsabilidad de la empresa".

Claro está que, como en toda organización o burocracia, es posible esconderse detrás del colectivo para evitar tomar responsabilidad individual. También es posible que el colectivo tome decisiones que estén en contra de la ética o sentido de responsabilidad de algunos individuos<sup>[3]</sup>. De cualquier manera, es claro que la responsabilidad social de la empresa depende de la responsabilidad y ética de los individuos que la conforman, con mayor o menor posibilidad de influencia. Aunque es posible también que esa responsabilidad no sea la suma de las responsabilidades individuales.

La responsabilidad individual se convierte en responsabilidad colectiva, anónima. Los mismos nombres no son conducentes a la responsabilidad de la empresa. En un caso se declaran "anónimas", o sea, no sabemos quiénes son y pueden esconder su irresponsabilidad, y en el otro caso expresan claramente que su responsabilidad es limitada, o sea, que las irresponsabilidades colectivas no son

2 Edward Thurlow, citado por Micklethwait y Wooldridge (2003)

3 Una interesante viñeta periodística pone a un jefe hablando con el subordinado y le dice: "Juan, vas a tener que tomar una decisión. Tú y tu conciencia no caben en esta empresa."

transferibles a los individuos que las componen. Aunque legalmente los nombres se refieren a la limitación de la responsabilidad legal de los dueños individuales por las actividades de la sociedad, es sugestivo del comportamiento de algunas empresas. Ahora se dice que las empresas *“a lo mejor no tienen alma, pero sí tienen cerebro”*<sup>[4]</sup>, aludiendo a que su comportamiento puede ser responsable porque saben que ello las beneficia.

Estas formas de organización empresarial permiten al colectivo llevar a cabo actividades que tienen impacto sobre el resto de la sociedad<sup>[5]</sup>. Permiten la colaboración entre empresas entre distintas partes del mundo para crear bienes y servicios para el bienestar social, son fuente de creatividad (a veces impulsada por el beneficio financiero), permiten el progreso de la sociedad y ayudan a mantener el pluralismo político balanceando la influencia entre sí y entre ellas y los gobiernos<sup>[6]</sup>. Ciertamente que algunas empresas abusan de su poder, particularmente cuando este balance no se mantiene.

Muchos detractores de las grandes empresas alegan que éstas tienen más poder que algunos países y, en apoyo a esta idea, aducen que algunas son más grandes que muchos países en desarrollo. Comparan sus ventas con el Producto Interno Bruto (PIB). Dicen, por ejemplo, que de las 100 economías más grandes, 51 son empresas. Sin embargo esta comparación contiene una falacia, muy repetida, y es la de comparar ventas (empresas) con valor agregado (países, PIB). Aún a pesar de grandes dificultades estadísticas, si se hace la comparación correcta entre valores agregados (los países no tienen “ventas”) sólo dos de las 50 economías más grandes son empresas. En el 2000 Wal-Mart sería un cuarto de Bélgica o Austria, aunque más grande que Perú. En la misma línea, Exxon-Mobil sería equivalente a Chile. Esto no quiere decir que las grandes empresas no tienen gran poder económico, sin embargo están sometidas a las leyes de sus países y los acuerdos internacionales. A diferencia de siglos pasados, ahora no pueden tener ejércitos ni imponer impuestos.

## B. Estructura empresarial en América Latina

En América Latina, siguiendo la legislación francesa, la forma predominante de organización es la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada. Además de las figuras legales, a efectos de entender mejor cómo promover comportamientos responsables, es preciso considerar cuál es la *estructura empresarial* en estos países. Mucha de la literatura sobre prácticas responsables nos llega de países más avanzados, como los de Europa y Estados Unidos, que si bien tienen una estructura empresarial semejante, está más dominada por las grandes y medianas empresas y por gerencias profesionales.

4 Micklethwait y Wooldridge (2003)

5 En enero 2010 la Corte Suprema de Justicia de Estados Unidos reconoció que el derecho de libre expresión de opiniones políticas se extendía a las empresas.

6 “The Silence of Mammon,” The Economist, 19 diciembre 2009.

En el caso de América Latina, más del 60% de las empresas son PyMEs (incluyendo microempresas de acumulación) y proporcionan entre el 40% y 50% del empleo. Si incluimos las microempresas de subsistencia, las cifras suben al 99% y más del 60% respectivamente. Aun cuando estas estadísticas varían de país a país y son difíciles de consolidar, ya que los países usan diferentes definiciones de tamaño y las captan en diferentes fechas, podemos generalizar que la gran mayoría de las empresas son PyMEs y tienen una contribución significativa en el empleo y la producción. Las grandes empresas apenas llegan al 1% en cantidad de empresas, aunque su contribución al empleo y la producción son elevadas, del orden del 40% y 50% respectivamente.

Adicionalmente, muchas de las empresas son de propiedad familiar o de muy pocos dueños. Aun cuando no hay estadísticas para América Latina, el caso de Europa puede ser ilustrativo. En Europa el 85% de las PyMEs se definen como “con gestión de los dueños”, el 60% como “empresas familiares”, el 90% son de capital cerrado o son asociaciones de pocos socios y el 74% operan en un solo lugar<sup>7</sup>. En el caso de América Latina es posible que estas proporciones de empresas manejadas con criterio familiar sean aún mayores.

Adicionalmente, en los países de Europa, incluyendo España, y Estados Unidos, la literatura y diseminación de prácticas responsables suele estar dominada por empresas que cotizan en bolsas de valores, con muchos accionistas anónimos. Es de recalcar que entre todos los países de América Latina hay solo unas 1.200 empresas que cotizan en bolsa, de entre varios millones de empresas, y de aquellas son pocas las que participan diariamente en el mercado de valores<sup>8</sup>. No obstante, hay que destacar la emergencia de empresas multinacionales basadas en países de América Latina, como CEMEX y Bimbo en México o Vale y Bradesco en Brasil. América Latina tiene 10 empresas de las 500 más grandes del mundo, tres públicas y siete privadas (Brasil tiene cuatro y México tres). Aunque significativo, para nuestros propósitos de mostrar la estructura empresarial a la hora de promover prácticas responsables, se pueden considerar como casos muy especiales.

Estas características de las empresas en América Latina son un importante condicionante de sus prácticas responsables y deben ser tenidas muy en cuenta a la hora de “importar” o adaptar prácticas de otros países. En el Capítulo 17 discutimos en más detalle el caso de las PyMEs y las empresas familiares.

---

7 Grant Thornton, 2002 *European Business Survey*. En el caso de Europa las PyMEs se definen como hasta con 250 empleados, aun cuando la mayoría de los participantes en la encuesta tenían menos de 100 empleados.

8 La capitalización de todas las bolsas de América Latina alcanzan al 7% de la capitalización de la Bolsa de Nueva York y al 90% de todas las bolsas españolas. La capitalización de las empresas en las bolsas españolas es de más de 13 veces la de las bolsas de América Latina.

### III. Papel de la empresa en la sociedad

#### A. Posiciones sobre las responsabilidades de las empresas

Es ampliamente conocida la posición del Nobel de Economía Milton Friedman quien dice que *"el negocio de los negocios es hacer negocios"*<sup>(9)</sup> Esta cita es muy usada por los detractores de la responsabilidad social de la empresa para defender su posición de que la razón de ser de la empresa es generar riqueza. *The Economist*, en su informe especial del 2005 sobre Responsabilidad Social de la Empresa, concluía todavía más severamente *"El negocio de los negocios es hacer negocios. No hacen falta disculpas"*.

Pero en un artículo mas reciente el mismo Friedman dice: *"La responsabilidad del ejecutivo es manejar los negocios de acuerdo a sus (de los accionistas) deseos, que generalmente es ganar tanto dinero como sea posible, **cumpliendo con las reglas básicas de la sociedad, tanto las establecidas en las leyes como aquellas plasmadas en las costumbres éticas**"*<sup>(10)</sup> (énfasis añadido). Las leyes y la ética son básicas. En el esfuerzo por desprestigiar la responsabilidad social de la empresa, se suelen mencionar citas selectivas. Sin embargo, si se lee bien el artículo, se puede apreciar que con lo que estaba en desacuerdo Friedman era con asignarle a la empresa responsabilidades en resolver los problemas de la sociedad y no que la empresa tuviera actividades que hoy llamamos de responsabilidad social. Eso sí, siempre y cuando no perdiera dinero en ello. De hecho el mismo artículo defiende el argumento empresarial (*business case*) como veremos en el Capítulo 10.

En los últimos años, con la intensificación de la globalización, el poder de las empresas y la evolución de las organizaciones de la sociedad civil, han surgido posiciones extremas, que intentan contrarrestar la posición original de Friedman. En un reciente libro sobre las empresas se dice: *"Una corporación es un institución de negocios legalmente constituida para buscar constantemente y sin excepción su interés propio sin importarle las consecuencias para otros" (...)* *"...tiene una obsesión con los beneficios y el precio de las acciones, codicia y falta de preocupación por los demás y una vocación para violar las reglas, impulsada a hacer daño si los beneficios exceden los costos."*<sup>(11)</sup> Estas posiciones pueden considerarse extremas y tienen implicaciones muy diferentes, pero son muchos los que las defienden y en esa lucha de ideas se pierde una valiosa oportunidad de lograr acuerdos sobre la responsabilidad de las empresas.

9 Friedman (1962), pg. 133

10 Friedman (1970)

11 Bakan, (2009)

Una posición intermedia entre estos extremos es la de la Doctrina Social de la Iglesia Católica. Por ejemplo, el Papa Juan Pablo II en la Encíclica *Centesimus Annus* de 1991 dice: “*El beneficio es un regulador de la vida del negocio, pero no es el único. También deben considerarse factores humanos y morales, **que en el largo plazo, son igualmente importantes para la vida de la empresa***” (énfasis añadido). Esta posición reconoce la importancia de los beneficios para la supervivencia de la empresa, pero también que hay otros factores que son importantes en la actividad de la empresa. Esta posición fue originalmente expresada por el Papa León XIII cien años antes en su Encíclica *Rerum Novarum*, escrita con motivo del surgimiento de la empresa para advertir sobre los problemas que podría causar el poder la empresa ante, en este caso, sus trabajadores. Estas posiciones fueron reiteradas en la Encíclica *Caritas in Veritas* del 2009 por el Papa Benedicto XVI, cuando por ejemplo dice que “*uno de los mayores riesgos es sin duda que la empresa responda casi exclusivamente a las expectativas de los inversores en detrimento de su dimensión social. Debido a su continuo crecimiento y a la necesidad de mayores capitales, **cada vez son menos las empresas que dependen de un único empresario estable que se sienta responsable a largo plazo, y no sólo por poco tiempo, de la vida y los resultados de su empresa.***”<sup>[12]</sup> (énfasis añadido). Uno no tiene que profesar la religión católica para darse cuenta de la contribución potencial de esta doctrina social en la gestión empresarial responsable.

Afortunadamente se está logrando un consenso en que el papel de la empresa en la sociedad está en hacer negocios que beneficien a los dueños pero también a la sociedad. Se está reconociendo que las partes interesadas o afectadas deben ser parte de las preocupaciones de la empresa (Ver Parte II). Se está reconociendo la necesidad de una visión más amplia, de largo plazo. Lamentablemente la práctica todavía dista mucho de ésta visión y aún quedan muchas empresas y ejecutivos que tienen una visión restringida a sus beneficios tangibles y en el corto plazo.

## B. Maximización de beneficios como objetivo

Las empresas, particularmente en los países desarrollados, y las de mayor tamaño y relativamente más dinámicas en países en vías de desarrollo, suelen tener una orientación hacia la maximización de beneficios, o por lo menos, la mejora en los beneficios son el factor más determinante de su actuación. En algunos casos se debe a que algunos directivos tienen su remuneración ligada a los beneficios que obtengan, pero en muchos casos se debe a que sus ejecutivos han tenido entrenamiento en escuelas de negocio o de Economía donde el modelo tradicional de la empresa enfatiza estos aspectos. Los graduados recientes que entran en el mundo empresarial comienzan a recibir un entrenamiento que tiene una visión más amplia de la empresa, de sus responsabilidades y de la posibilidad de encontrar competitividad en prácticas responsables.

---

12 Para mas citas ver el blog “La responsabilidad de la empresa en la encíclica *Caritas in Veritas*” en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

Ante la necesidad de tener un modelo matemáticamente manejable, la teoría de la empresa postula como objetivo de la empresa la “maximización de beneficios”. Para ello es necesario hacer una serie de supuestos sobre cómo funcionan los mercados, la transmisión de la información, etc. Aun cuando estos modelos son útiles como modelos didácticos, su desarrollo se basa en una serie de supuestos extremos que no reflejan la realidad. Esto está muy bien sintetizado en el comentario: “...Una descripción puramente financiera de la empresa es atractiva al ser cuantificable y permitir la creación de reglas sencillas para la toma de decisiones y análisis matemáticos complejos de la estructura financiera de los negocios, pero esta descripción es inevitablemente abstracta y desconectada de la realidad del mundo de los negocios...”<sup>[13]</sup>

Obviamente que si en el modelo de la empresa solo se pone como objetivo la sostenibilidad financiera y se usan solo variables financieras que sean cuantificables, es de esperar que el resultado ignore las variables sociales y ambientales, aunque algunos incluyen estos aspectos siempre y cuando sean convertibles en valores financieros. Veremos más adelante y en el Capítulo 10 que esto puede manejarse.

Esto lleva a muchos ejecutivos a poner los beneficios por encima de todo, sacrificando, si es necesario, otras responsabilidades de la empresa, si estas contradicen ese objetivo. Si bien es cierto que su principal responsabilidad es la sostenibilidad financiera y debe tener beneficios para poder continuar operando y ejercer las demás responsabilidades, no es menos cierto que los beneficios cuantificables y en el corto plazo no deberían ser el fin único de la empresa y menos en la forma cómo se miden, como discutiremos más adelante.

Este supuesto de maximización de beneficios no se encuentra como obligación de los directivos de las empresas en casi ninguna legislación del mundo. En términos legales y éticos, los directivos de la empresa tienen discrecionalidad en cuanto al uso de los recursos, siempre que éste uso esté significativamente relacionado con el bien del negocio.<sup>[14]</sup> Algunos consideran que las prácticas responsables de la empresa deben tener una relación directa con los beneficios tangibles y que el impacto debe ser medible, puesto que la empresa tiene la obligación de poder demostrar que todas sus actividades redundan en beneficios para los accionistas o dueños. Sin embargo, ni siquiera en los países con los mercados financieros y de capitales más desarrollados, ésta demostración es posible en todos los casos, como tampoco es la maximización de beneficios un requisito legal. La opinión de la influyente Asociación Legal de Estados Unidos (*American Bar Association*) es que “aun cuando los directores pueden considerar los intereses de otros, la ley los fuerza a encontrar alguna **relación razonable** a los intereses de **largo plazo** de los accionistas...” (énfasis agregado). La ley no los fuerza a maximizar beneficios, pero si a no malgastar el dinero de terceros.

13 Alford and Naughton (2002)

14 Para una amplia discusión de estos aspectos de la responsabilidad, véase, Vives (2008)

En el caso de América Latina, las empresas en la mayoría de los países están regidas por los códigos de comercio y sus estatutos, y en los casos de empresas que emiten títulos-valores, por las leyes de mercados de capitales. En general se establecen regulaciones sobre el manejo prudente de los recursos de la empresa, pero no existe la obligación de la maximización de beneficios. Los ejecutivos de la empresa tienen la facultad de decidir sobre la administración de los recursos y pueden, discrecionalmente, dedicar parte de ellos a actividades que beneficien a terceros teniendo en cuenta también de que no perjudiquen a la empresa.

Lo que no es aceptable es usar recursos de la empresa en beneficio personal, lo cual muchas veces sucede bajo la excusa de la filantropía empresarial, donde se busca publicidad personal (más que institucional) con recursos de las empresas. En el caso de las empresas en manos privadas, particularmente las empresa familiares, es más fácil que la empresa tenga objetivos adicionales a los de hacer dinero, ya que los dueños, que son menos anónimos, pueden decidir, por ejemplo, que están dispuestos a sacrificar beneficios a cambio de pagar mejores sueldos o proteger el medio ambiente, independientemente de si ello conduce a mayores beneficios en el largo plazo. De allí que la filantropía y la inversión social estén legalmente justificadas si los directores pueden demostrar que benefician a la empresa aunque los beneficios no sean tangibles. Si no existe nexo alguno con las actividades de la empresa también se pueden hacer, pero en este caso, siendo dinero de los accionistas o dueños, requeriría de su aprobación explícita.

### C. Precios de acciones, contabilidad y prácticas responsables

Para las empresas que cotizan en bolsa, el precio de las acciones es un indicador disponible casi de forma continua y supuestamente refleja el valor que el mercado le da a la empresa. De allí que sea un indicador muy seguido por los ejecutivos y obviamente por los accionistas. Pero, ¿es un indicador confiable del valor de la empresa? ¿Qué implicaciones tiene para las prácticas responsables de la empresa?

Las teorías de los mercados de valores sostienen que estos son eficientes, al reflejar los precios toda la información disponible. Si bien se han realizado múltiples estudios econométricos que han demostrado que un gran número de los mercados bursátiles del mundo son eficientes en ese sentido, estos estudios son hechos sobre información específica y de forma agregada. Pero, como demostró la crisis de 2007-2009, los precios de las acciones son impactados por factores emocionales, por el efecto manada (donde unos siguen a otros por temor a hacer algo diferente) y por falta de información o información errónea, entre otros factores. Estos precios son usados muchas veces por la gerencia como guías para tomar decisiones. Algunos directivos creen que su objetivo es maximizar el precio de la acción y pueden tomar decisiones con visión cortoplacista, para tratar de influenciar el precio de las acciones y así congraciarse con los accionistas, que pueden determinar su futuro. O lo que es más directo, pueden influenciar el valor de sus acciones o de sus vinificaciones, ya sea en efectivo o en opciones de compra de acciones. Esta visión cortoplacista está muy influenciada por el interés individual. Los intereses de los directivos pueden divergir de los intereses de los accionistas (lo que se llama el problema de agencia, los

directivos son “agentes” de los accionistas que manejan la empresa por delegación). Sin embargo, los precios de algunas acciones, en algún momento de tiempo, pueden no ser eficientes. De allí es que no se puede concluir que sean siempre una medida del valor de la empresa que pueda usarse como guía para valorar decisiones, en particular las referidas a prácticas responsables, que suelen producir beneficios, a veces intangibles y muchas veces en el largo plazo.

La premisa de lo que es bueno para los accionistas es bueno para la empresa, tampoco es necesariamente correcta. En mercados desarrollados, los accionistas miran a la empresa como una inversión financiera, y suelen tener una visión de corto plazo. Compran y venden acciones para mejorar su beneficio personal. Son pocos los accionistas que compran las acciones para mantenerlas en su cartera por tiempo indefinido, porque les interesa el futuro a largo plazo de la empresa (excepción hecha de inversionistas que compran elevadas proporciones y quieren ejercer control sobre la empresa). Esta visión cortoplacista de accionistas y directivos conspira contra la adopción de prácticas responsables.

En empresas que no cotizan en bolsa, o que tienen pocos dueños, como las empresas familiares, estos problemas son mucho menos agudos y los objetivos de los dueños están más alineados con el futuro a largo plazo de la empresa.

Tanto en empresas que cotizan en bolsa como en las que no lo hacen, otro indicador muy observado para la toma de decisiones es el de los beneficios netos. Pero este indicador también adolece de problemas. Los principios de contabilidad están basados en el reconocimiento de gastos e ingresos efectivamente realizados, sobre un período de tiempo especificado. No reconocen, ni pueden reconocer, valores que no puedan ser medibles de una manera objetiva y en muchos casos de forma pesimista. Por ejemplo, gastos que pueden producir ingresos en períodos futuros se reconocen en el período en que se incurren, con los correspondientes ingresos diferidos a períodos futuros. Son gastos como por ejemplo los de investigación y desarrollo. Lo mismo sucede con gastos en algunas prácticas responsables como la inversión en recursos humanos. El capital humano no aparece como activo de la empresa y en algunas empresas es su principal activo<sup>[15]</sup>. Tampoco están la reputación, el valor de la marca (a menos que haya sido adquirida en una fusión o adquisición), o hasta los activos y pasivos ambientales.

En algunos casos no pagan por los costos reales de los insumos, por ejemplo el aire. No pagan por el costo de la contaminación o sus emisiones de gas de efecto invernadero o por impacto negativo sobre el medio ambiente. En países en vías de desarrollo el agua y la energía pueden estar subsidiadas. En estos países con altos niveles de desempleo, los precios de la mano de obra no reflejan su verdadero valor. Supuestamente el valor de la acción en bolsa, si es que cotiza,

15 Ver el artículo “Capital humano: ¿Está en el capital de la empresa?” en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

refleja todos estos activos y pasivos y el beneficio neto más allá de las prácticas contables, pero como comentábamos, también tiene sus problemas.

Con toda esta discusión no queremos decir que el precio de la acción en bolsa, si es que cotiza, o los beneficios netos contables, no son buenos indicadores para la toma de decisiones. Lo que queremos decir es que para las decisiones sobre prácticas responsables, que suelen representar costos tangibles en el corto plazo y beneficios a veces intangibles y a veces en el largo plazo, se necesita mirar más allá que estos indicadores. Esto es lo que proponemos a continuación.

## D. Valor de la empresa

Como comentábamos anteriormente, la estrategia de maximización de beneficios contables o el precio de la acción, si bien parece atractiva en principio, es miope, ya que ignora el impacto de variables sociales y ambientales que afectan el valor de la empresa en el mediano y largo plazo, además de ser una exigencia de las partes interesadas (ver Parte II). Jack Welch, ex CEO de General Electric y considerado el padre del *"shareholder value"*, decía en una entrevista el 3 de marzo de 2009 en el *Financial Times* que el intenso enfoque de los ejecutivos en las ganancias trimestrales y aumentos de los precios de la acción en bolsa era una "idea estúpida": *"Mirándolo bien, la maximización del valor a los accionistas es una idea estúpida. Ese valor es un resultado, no una estrategia. Sus principales objetivos son sus empleados, sus consumidores y sus productos"*.

Una mejor guía para la toma de decisiones sobre las prácticas responsables, aunque menos cuantificable, es el impacto sobre **valor de la empresa**.<sup>16</sup> Conceptualmente es el valor presente neto de todos los costos y beneficios, en el corto y en el largo plazo, incluyendo todos aquellos, sean o no traducibles en valores monetarios y tomando en cuenta los riesgos que corre la empresa a través de sus prácticas, responsables e irresponsables. En algunos casos este valor podrá determinarse a través de un análisis cuantitativo tradicional, como si fuera un proyecto de inversión, en la medida que todos los costos y beneficios sean cuantificables. En la mayoría de los casos el análisis será una mezcla de análisis cuantitativos y análisis subjetivos, basados en el mejor juicio de los decisores. En otros casos será un análisis meramente subjetivo.

En general es así como se toman la gran mayoría de las decisiones en la empresa ya que raramente se tienen cuantificados los valores necesarios para las decisiones. En el caso de las prácticas responsables es lo mismo. Tienen que considerarse todos los impactos, cuantificables o no, junto con todos los riesgos, cuantificables o no, de las acciones que toman y usar su mejor criterio. Aún cuando este análisis no se lleve a cabo de manera rigurosa, constituye un modelo útil para considerar todas las variables y decidir sobre el impacto de las prácticas responsables.

---

<sup>16</sup> Ver Jensen (2002) para la metodología y Weber (2009) para una aplicación práctica.

El uso exclusivo de los valores en bolsa (para aquellas empresas que cotizan) o el valor contable no son suficientes guías. En el Capítulo 10 presentamos más detalles del análisis de inversiones en prácticas responsables.

## IV. La empresa responsable

### A. ¿Cuáles son las responsabilidades de la empresa?

En respuesta a la pregunta sobre cuáles son las responsabilidades de la empresa, muchos ejecutivos responderían que son:

- ser rentables
- producir bienes y servicios que la sociedad demanda
- crear empleos
- cumplir con las leyes
- pagar impuestos
- no hacer daño.

A primera vista parece ser una buena lista, pero, ¿es esto responsabilidad ante la sociedad o es sencillamente hacer negocios? Ciertamente es que esto son responsabilidades de la empresa, pero, ¿es esto suficiente? ¿Lo cumplen todas las empresas? Analicemos estas “responsabilidades” una por una.

Ya comentamos que la primera responsabilidad de la empresa es ser rentable debido a que sin rentabilidad no hay inversión, sin inversión no hay empleo, no hay bienes y servicios, no hay consumo, no se puede hablar de otras responsabilidades. Pero, ¿qué quiere decir ser rentable? ¿A corto o largo plazo? ¿Máximos beneficios posibles? Lamentablemente hay una visión cortoplacista que conspira con los demás objetivos de la empresa, como veremos.

Hay que producir bienes y servicios que la sociedad demanda, pero esos bienes y servicios deben ser responsables, que cumplan su función, que satisfagan las necesidades de la sociedad y no solo de las empresas, que hagan lo que dicen que hacen, que no produzcan daño a las personas y al medio ambiente, que hayan sido producidos con prácticas responsables con los trabajadores, con insumos no dañinos, etc. Responsabilidad no es tener más clientes y venderles más productos, responsabilidad es venderles lo que le son útiles y necesarios.

Algunas empresas reportan, en cumplimiento de sus “responsabilidades”, que han comprado bienes en el país o en la comunidad. Laudable, pero responsabilidad va más allá. La misma se basa en pagar precios justos por los insumos, asegurar que su producción sea lo más responsable

posible, en condiciones laborales saludables, con respeto por el medio ambiente, y, de ser posible, contribuyendo al desarrollo local con la creación de micro y pequeñas empresas y al desarrollo de las comunidades. Claro está que no todas las empresas pueden hacerlo.

Hay que crear empleos, pero responsabilidad es crear empleos con sueldos justos, con condiciones de trabajo dignas y enriquecedoras, aprovechando la diversidad de género y étnica de la zona, y, de ser posible, favorecer a los más necesitados, incluyendo minusválidos.

Hay que cumplir con las leyes, pero, ¿y si las leyes son deficientes? ¿Y si su seguimiento y control es deficiente? En países en vías de desarrollo cumplir con las leyes no es suficiente.

Responsabilidad no es pagar impuestos, es pagar todos los que corresponden, sin evasión, sin corrupción. La empresa tiene la responsabilidad de SER responsable.

Y por último no hacer daño es básico, pero no basta. Se puede hacer el bien como parte de su operatoria cotidiana.

La responsabilidad empresarial es una actitud, una manera de hacer negocios, tomando en cuenta los impactos de las actividades de la empresa sobre la sociedad y el planeta, tanto en el corto como en el largo plazo, mitigando los negativos y reforzando los positivos.

Muchas son las empresas que gastan más dinero en relaciones públicas, cabildeo, corrupción y en la gestión de su reputación; es decir, más en parecerlo que en serlo. Posiblemente porque crean que a corto plazo es más rentable. No solo hay que parecerlo sino serlo.

## B. ¿Hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa?

- ▶ ¿Es responsabilidad de la empresa resolver los problemas de la sociedad como la pobreza, la violencia o el desempleo? NO.
- ▶ ¿Es responsabilidad de la empresa resolver las carencias de los gobiernos? NO.
- ▶ ¿Puede la empresa permanecer indiferente ante estos problemas? NO.

No solamente el entorno que afecta directamente a la empresa es importante para su operación, el entorno que la rodea, que la afecta indirectamente, también tiene el potencial de afectarla, aunque muchas veces es ignorado dada la limitada capacidad de atención a todos los problemas. Sin embargo, especialmente en países en vías de desarrollo, este entorno no puede ser ignorado. Constituye el mercado actual o futuro de la empresa. A la empresa le conviene operar en una sociedad desarrollada. Pero, ¿hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa?

Ciertamente incluye la ética, que es la base, el mínimo, pero también incluye cumplir con las leyes y regulaciones (algunas de las cuales pueden o no parecer éticas). Pero, ¿termina allí, en la ética y la regulación? ¿Son las leyes suficientes? ¿Es su seguimiento y control efectivo y eficiente?

Muy probablemente la respuesta a estas preguntas, en países en vías de desarrollo, sea un rotundo NO. A lo mejor en Suecia basta con cumplir las leyes, tienen muchas, son buenas y las controlan con rigor. Pero en los países en vías de desarrollo las regulaciones y las instituciones de seguimiento y control dejan mucho que desear, aparte de las deficiencias en las mismas responsabilidades de los gobiernos en proporcionar los servicios que necesitan los ciudadanos.<sup>[17]</sup>

Entonces, ¿qué debe hacer la empresa? ¿Pararse allí? Muchas lo hacen, pero lo que distingue a la empresa responsable de una empresa vulgar es precisamente que reconoce las deficiencias en el papel que cumple el Estado, en las regulaciones e instituciones y en las necesidades de la sociedad y sabe que le conviene ir más allá. Por múltiples razones. Primero, porque puede ser conveniente para el negocio, como ventaja competitiva, para mejorar los beneficios en el largo plazo (esto se discute en más detalle en el Capítulo 10). Y segundo porque no hacerlo podría estimular al gobierno y la sociedad civil a regular más y más el negocio, lo cual puede ser contraproducente para ambas partes.

Muchas veces algunos pecadores fuerzan el establecimiento de regulaciones y pagan los justos. En nuestros países siempre hay alguien que se cree más astuto, que se puede aprovechar de las ineficiencias y de las bondades de los demás. Pero una carrera por regularlo y controlarlo todo puede reducir significativamente la capacidad de innovación y de competitividad de las empresas. Ciertamente es que hay que tener una serie de regulaciones sobre lo que se considera comportamiento básico, no negociable, pero esto varía de país a país, de tiempo en tiempo. Por ejemplo, el trabajo infantil, el trabajo esclavo, la no contaminación, dignidad en el trabajo, etc. son elementos básicos que deben ser regulados.

¿Pero se puede o se debe regular todo el comportamiento empresarial? Aunque fuera deseable, que no lo es, sería imposible. Además, como ha demostrado la Historia, la empresa siempre le lleva la ventaja al regulador.

¿Debe la empresa ir más allá del comportamiento ético y el cumplimiento de las leyes? **La línea que separa lo obligatorio de lo voluntario, el cumplimiento de las regulaciones del comportamiento responsable voluntario, es una línea variable que depende de la empresa y de las circunstancias en que opera<sup>[18]</sup>.** En zonas deprimidas del país, una empresa puede considerar que es su responsabilidad dotar de agua a poblaciones en desventaja, o apoyar a las escuelas con el objeto de tener acceso a mano de obra saludable y educada. Pero esto no lo haría la misma empresa operando en Madrid. Lo que es responsabilidad de la empresa es variable, la línea que divide lo obligatorio de lo opcional es variable, la línea que divide la filantropía de la responsabilidad

<sup>17</sup> El papel de la empresa en contribuir a paliar la debilidad del gobierno se trata en el Capítulo 19.

<sup>18</sup> Ver el artículo "La RSE es la RSE y sus circunstancias" en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

es variable<sup>[19]</sup>. No se puede regular, generalizar o pretender codificar lo que es responsabilidad de la empresa. Depende del contexto y del momento en que opera. Y en todo caso la empresa debe poder demostrar que lo que hace redundará en algún beneficio a la empresa.

Pero hay que señalar que son muchas las empresas que se aprovechan de estas líneas variables y la ponen donde quieren y no donde deben, o hacen “compensaciones” por su falta de responsabilidad o por sus irresponsabilidades. Hay empresas que no pueden o no quieren ser responsables y a cambio hacen filantropía o acción social para enmascarar otras deficiencias. Se hacen donaciones a colegios, pero las condiciones laborales dejan mucho que desear. Se patrocinan deportes en la comunidad, pero se contamina el medio ambiente. Se patrocina la orquesta juvenil pero los productos son deficientes. Algunas empresas protegen las reservas naturales, pero incrementan sus emisiones de gases de efecto invernadero, tienen programas de becas, pero despiden a empleados, a veces con poca causa. No es cuestión de pecar y después ir de peregrinación en compensación.

La filantropía y la acción social pueden ser muy valiosas para la sociedad, pero deben hacerse **además** de las responsabilidades fundamentales, **no en substitución de**. La filantropía y la acción social no son parte de la estrategia de mercadeo o de relaciones públicas, deben ser parte de una estrategia integral de responsabilidad. Y si no, que lo hagan los accionistas o los dueños con su propio dinero, como lo demuestra el excelente ejemplo de la Fundación Bill y Melinda Gates, que usan su dinero, no el de Microsoft.

### C. ¿Bastan los mercados y las leyes para promover responsabilidad?

¿Podemos dejar al funcionamiento de los mercados la responsabilidad de las empresas? ¿Son las fuerzas del mercado suficientes como para estimular comportamientos responsables? ¿Hay compatibilidad entre el bien individual y el bien común? En principio, en un mercado perfecto, las respuestas serían positivas. Si la sociedad desea empresas responsables, las irresponsables dejarían de existir. Lamentablemente los mercados distan mucho de ser perfectos y el bien individual se antepone al bien común. De allí la necesidad de promover leyes y regulaciones que compensen por las imperfecciones de los mercados.

El editorial del *Financial Times* del 10 de marzo de 2009, en plena crisis financiera, decía: “*Todo estudiante de primer año de economía aprende las condiciones para que un mercado desregulado, en teoría, funcione eficientemente. Las más importantes son la información completa, derechos de propiedad y contratos respetados y ausencia de externalidades (efectos de las transacciones económicas sobre terceros). Estas condiciones nunca se cumplen, pero muchos mercados se acercan lo suficiente como para que los intereses personales de los participantes produzcan buenos resultados para todos.*”

---

<sup>19</sup> Estos temas se cubren en más detalle en los Capítulos 19 y 21.

*Cuando estas condiciones no se cumplen, los mercados funcionan mal. (...) la teoría económica (...) les dice a los quieren oír que (...) la búsqueda del interés personal puede hacer que todos estén peor..."*

El **"mercado de la responsabilidad"**, o sea el mercado donde los consumidores, los gobiernos, las instituciones financieras, los accionistas, los empleados y demás partes interesadas (*stakeholders*) hacen sentir sus preferencias por las prácticas responsables de la empresa es todavía mucho más imperfecto y, en algunos países en vías de desarrollo, prácticamente inexistente. Ya sea por la falta de información, ya sea por no percibir las consecuencias, ya sea por impotencia o el poder relativo de las empresas, estas partes interesadas no pueden o no hacen sentir sus preferencias y muchas veces las empresas se limitan a hacer lo que les parece más conveniente. En la parte II analizamos las acciones de las partes interesadas en mayor detalle.

Ante esta situación de mercados de responsabilidad relativamente subdesarrollados, los gobiernos tienen la obligación de establecer leyes, regulaciones e instituciones de implementación que promuevan el comportamiento responsable, haciendo obligatorio comportamientos básicos para el bien de la sociedad, pero teniendo cuidado de hacer un balance entre estas regulaciones y la libertad de acción que necesitan las empresas para innovar y producir. El mercado no basta para promover prácticas responsables y las leyes, regulaciones e instituciones suelen ser deficientes y no lo pueden ni deben controlar todo.

Hay que desarrollar tanto el mercado como la parte regulatoria hasta que el mercado funcione (lo que puede tardar mucho tiempo). Pero el tercer eslabón, aunque el primero en importancia, es la integridad de los empresarios y de los gobiernos.<sup>[20]</sup>

Earl Warren, ex - presidente de la Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos recalcó: *"No solamente la ley en una sociedad civilizada presupone el compromiso ético, presupone la existencia de una amplia área de la conducta humana controlada solo por normas éticas y no sujetas para nada a la ley."* Comentando esta cita, otro autor expresó: *"Muchas áreas del comportamiento empresarial están sencillamente mas allá de la capacidad de control de la ley y debemos basarnos en la ética profesional de los decisores para lograr los objetivos de la sociedad."*<sup>[21]</sup>

En la Encíclica *Caritas in Veritas* el Papa Benedicto XVI comenta sobre las imperfecciones de los mercados y sus potenciales abusos por parte de los individuos: *"No se debe olvidar que el mercado no existe en su estado puro, se adapta a las configuraciones culturales que lo concretan y condicionan. En efecto, la economía y las finanzas, al ser instrumentos, pueden ser mal utilizados cuando quien los gestiona tiene sólo referencias egoístas. De esta forma, se puede llegar a transformar medios de por sí*

20 Vives (2008)

21 Hess, (2006).

*buenos en perniciosos (...) Por eso, no se deben hacer reproches al medio o instrumento sino al hombre, a su conciencia moral y a su responsabilidad personal y social”* (énfasis añadido). La culpa no es del mercado, es de los operadores.

Para el progreso económico y social se necesitan los mercados, pero para que este progreso sea balanceado y sostenible en el largo plazo, se requiere de la operación eficiente del mercado de la responsabilidad, que requiere del concurso de todas las partes interesadas, incluyendo gobiernos, pero todos descansando sobre la ética personal y la integridad.

## V. Comentarios de cierre

En la sociedad moderna, con la intensificación de las relaciones comerciales, tanto en producción como en comercio, con el crecimiento poblacional y con el creciente consumo de recursos naturales, las empresas tienen responsabilidades que van más allá de su sostenibilidad económica y deben también preocuparse de la sostenibilidad social y ambiental. De hecho, uno de los fenómenos más destacados en los últimos decenios ha sido que el mundo empresarial se ha percatado de que la sostenibilidad social y ambiental no son aspectos adicionales, separables, de la vida de la empresa sino que son condición necesaria para asegurar la sostenibilidad económica. Son su sostén. Sin embargo, para la implementación práctica de esta idea todavía falta mucho por hacer. Además de la ética empresarial e individual y la concientización de los empresarios, es necesario el desarrollo del mercado de la responsabilidad, donde las partes interesadas puedan hacer valer sus opiniones y donde los gobiernos ejerzan eficientemente su papel regulador.

El papel de la empresa en la sociedad va más allá de la producción de bienes y servicios que la sociedad demanda, de la creación de empleos, del cumplimiento de las leyes y del pago de impuestos. Hay maneras y maneras de hacer negocios. Sus actividades deben llevarse a cabo de forma responsable, teniendo en cuenta el impacto sobre la sociedad y el medio ambiente, minimizando el impacto negativo y mejorando el impacto positivo, dondequiera que sea posible.

## Bibliografía

Alford, H.E. y Naughton, M.J., 2002, "Beyond the Shareholder Model of the Firm": Capítulo 2 en Cortright, S.A. y Naughton, M.J., *Rethinking the Purpose of Business*, University of Notre Dame Press, South Bend.

Bakan, Joel, 2009, *Capitalismo Caníbal, La Corporación: La búsqueda patológica del lucro y el poder*, Ediciones Robinbook, Barcelona. Traducción de "The Corporation: The pathological pursuit of profits and power", Free Press, Nueva York, 2004.

Blank, Rebecca M. y McGurn, William, 2004, *Is the Market Moral: A Dialogue on Religion, Economics and Justice*, Brookings Institution Press, Washington

Cortright, S.A. y Naughton Michael, editores, 2002, *Rethinking the Purpose of Business: Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.

Finn, Daniel K., 2006, *The Moral Ecology of Markets: Assessing Claims about Markets and Justice*, Cambridge University Press, Cambridge.

Friedman, D., 2008, *Morals and Markets: An Evolutionary Account fo the Modern World*, Palgrave MacMillan, Nueva York.

Friedman, M., 1962, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago).

Friedman, M., 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times, 17 septiembre.

Hess, D., 2006, "Corporate Social Responsibility and the Law", en *Corporate Social Responsibility: Concept, Accountability and Reporting*, Vol. 1, Allouche, J., compilador, Palgrave MacMillan, Londres.

Jensen, M.C., 2002, "Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Finance Function", *Journal of Applied Finance*, Vol. 14, No. 3, Otoño.

Micklethwait, J. y Wooldridge, A., 2003, *The Company: a short history of a revolutionary idea*, Random House, Nueva York.

Vives, A., 2008, "Corporate Social Responsibility: The role of law and markets and the case of developing countries", *Chicago-Kent Law Review*, Vol. 83, No.1 (Law and Economic Development in Latin America). [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com)

Weber, M., 2009, "Revelar el potencial empresarial de la RSC: Cómo pueden las empresas evaluar los beneficios específicos de la RSC para la empresa", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, No.1, Ene-Abr., Fundación Luis Vives. [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)



## Capítulo 3

# RSE en América Latina

*Estrella Peinado-Vara*



## I. Introducción

Al examinar la situación de la responsabilidad social y ambiental de las empresas en Latinoamérica es difícil generalizar por diversos motivos. En primer lugar existen grandes diferencias económicas, sociales y culturales entre las diferentes subregiones. México, Centroamérica, El Caribe, la región Andina y el Cono Sur comparten muchas cosas pero las separan muchas otras. Del mismo modo ocurre entre los países que las forman y a esto se le une la variedad de los temas que trata la RSE, los distintos enfoques que se pueden tener hacia ellos y la complejidad de los problemas sociales y ambientales a los que se enfrenta Latinoamérica.

Este capítulo trata, en primer lugar, de la evolución de las prácticas sociales y ambientales de las empresas, desde la filantropía empresarial más tradicional pasando por la ciudadanía corporativa hasta llegar a los comportamientos responsables como parte de la estrategia empresarial desde la óptica de América Latina. También se abordan algunas de las peculiaridades de la RSE en Latinoamérica en cuanto a temas, instrumentos y asuntos relevantes, incluidas las que la distinguen de otras regiones, especialmente de Europa.

## II. La evolución de la RSE

Latinoamérica parte de una tradición filantrópica corporativa que ha ido poco a poco evolucionando hacia una responsabilidad social más activa, tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa. Históricamente, gran parte de la acción social del sector privado en Latinoamérica ha estado basada en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual. Eso se debe principalmente al gran peso de las empresas familiares donde propiedad y gestión van unidas. Las actividades empresariales de carácter filantrópico se caracterizan por ser prácticas que no están vinculadas a la actividad central de la empresa y no requieren una gran inversión. La empresa no aporta más que recursos financieros que en su mayoría apuntan a favorecer a algunas de las partes interesadas (*stakeholders*), pero que no son necesariamente las que tienen mayor incidencia en el negocio. Las consecuencias de estas actividades, por lo general, no repercuten más allá de adquirir cierta buena reputación e imagen, y siempre y cuando se logren comunicar convenientemente.

## A. Filantropía, ciudadanía corporativa y RSE

Las actividades empresariales filantrópicas tienen su lado bueno y su lado malo. Lógicamente, desde el punto de vista social, el colectivo que recibe una donación o una aportación en especie se ve beneficiado a corto plazo. En algunos casos se trata simplemente de una ayuda para dar el necesario primer paso. De esta manera, no se construyen las capacidades necesarias para la autosuficiencia, además de que, desde el punto de vista social, esto puede no ser sostenible e incluso se pueden crear relaciones de dependencia nada recomendables. Éste sería el caso, por ejemplo, de las comunidades remotas donde se establece una empresa extractiva. Por lo general se llevan a cabo actividades con la comunidad y, en menor medida, con los recursos humanos. Esto sucede por la naturaleza y la ubicación típica del negocio. En ocasiones, cuando no existe un plan que tenga en cuenta, entre otras cosas, la sostenibilidad en el tiempo de las actividades que se apoyan (sin los recursos de la empresa); o estrategias de salida, para cuando la empresa deje de operar en la zona, las comunidades pueden llegar a depender en exceso de la empresa y esto puede llegar a ser un elemento de crítica para la propia empresa. Así planteado, lo que pretendía ser una ayuda se convierte luego en un problema para todos.

Las empresas y empresarios han contribuido con sus recursos a las causas más variadas. No obstante, esto es sólo un comienzo, porque en general es una donación desarticulada y sin relación con la estrategia de la empresa, que puede no ser sostenible desde el punto de vista económico. Para las empresas son también un arma de doble filo, porque al igual que pueden ayudar a mejorar su imagen pueden destruirla si no están respaldadas por buenas conductas empresariales. Las empresas se exponen a ser acusadas de llevar a cabo ciertas actividades con el único fin de lavar su imagen. En definitiva, las actividades filantrópicas se caracterizan por la posibilidad de crear valor social y por su limitación para crear valor económico tanto en la empresa como fuera de ella.

Precisamente es la necesidad de llevar a cabo una buena conducta empresarial lo que nos lleva a la ciudadanía corporativa. Se trata de ser un buen vecino o, por lo menos, un vecino que no moleste. Este término es el primer paso hacia la RSE. Se trata de minimizar el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente. La empresa, particularmente en países con economías emergentes como es el caso de la mayor parte de Latinoamérica, se desenvuelve en un entorno donde ejerce una gran influencia. Las comunidades donde operan buscan en las empresas el liderazgo para la solución de muchos de sus problemas. Sin pretender que el sector privado sustituya el papel del Estado, o que se convierta en la fuente de todas las soluciones, la ciudadanía corporativa supone llevar a cabo las operaciones respetando al resto de los actores en la sociedad, comportándose como una buena ciudadana y, de esta manera, contribuyendo a mejorar, o al menos a no empeorar, la calidad de vida de la población y del medio ambiente cuyos recursos consume para poder llevar a cabo su actividad.

La RSE se encuentra un paso más allá; es una versión más elaborada que forma parte de las actividades empresariales y tiene en cuenta las consecuencias sobre las distintas partes interesadas.

Se incorporan asuntos sociales y ambientales en la estrategia empresarial de forma integrada. A través de estas prácticas responsables, llevadas a cabo como un elemento más de gestión de la empresa, se pueden conseguir mejoras competitivas que dan lugar a mayores beneficios. Al mismo tiempo, se contribuye a influir sobre las condiciones del entorno (al contribuir a una sociedad mejor y mayor estabilidad) que a su vez repercute positivamente en las operaciones.

## B. ¿Qué ocurre en Latinoamérica?

Existen asuntos que son comunes a todo el mundo como el medioambiente, derechos humanos, trabajo infantil y forzado y condiciones laborales mínimas. Sin embargo, una vez abordados estos temas, las prioridades de América Latina son diferentes a las de Europa o Estados Unidos. Los asuntos laborales en esta región no están suficientemente tratados por la mayoría de las legislaciones nacionales (comparados con Europa) por lo que se convierten en un tema prioritario. El alto nivel de desigualdad en el ingreso hace que las prácticas de negocios de inclusión sean también urgentes para llegar hasta los más pobres y vulnerables de forma práctica y efectiva (no paternalista). Hay países en los que ciertos sectores dominan la esfera económica, y lógicamente de la RSE, como es el caso de la minería en Chile y Perú, o donde un conflicto social y la necesidad de afrontarlo con la ayuda del sector privado dominan fuertemente, como sucede en Colombia.

El avance de la RSE requiere que se den ciertas condiciones. Estas condiciones son básicamente las mismas que hacen que exista un buen clima de negocios: un marco regulatorio y fiscal óptimo y mercados financieros e instituciones que funcionen, entre otros. Es evidente que aún existen muchas dificultades que hacen que la RSE evolucione más lentamente que en otros lugares del mundo, como son una menor capacidad institucional, una gobernabilidad corporativa más débil, un clima de negocios menos favorable y una escala de negocios menor. Algunos mercados de capitales están relativamente poco desarrollados con lo cual asuntos como el gobierno corporativo no surgen como prioridad. A pesar de ello también existen iniciativas como las de Novo Mercado en BOVESPA (Bolsa de Valores de Brasil) que requiere cumplir una serie de condiciones de gobernabilidad que también da cabida a algunos temas de sostenibilidad en la gestión.

En cuanto al marco regulatorio, como se mencionó anteriormente al hacer referencia a las dificultades en Latinoamérica, en algunos casos existe legislación en temas como la conservación ambiental, prácticas laborales, protección de los derechos del consumidor, gobernabilidad corporativa y ética en los negocios, pero, sin embargo, es difícil forzar su cumplimiento y, además, muchas veces su alcance es muy limitado. Algunos de los países que han realizado reformas legales relacionadas con la gobernabilidad corporativa y el mercado de valores son Brasil, Chile, México y Argentina.

Desde el punto de vista de gestión no se han desarrollado completamente herramientas e índices de desempeño en RSE que muestren el argumento empresarial en su totalidad. Es indiscutible que se producen beneficios empresariales pero la relación de causalidad completa todavía es difícil de establecer y, por tanto, de convencer a todos. La idea errónea de que este tipo de

prácticas es un gasto y no una inversión que ofrece retornos en el corto, mediano o largo plazo, ha llevado a muchos empresarios a subestimar la RSE<sup>[1]</sup>. Sin embargo, han empezado a surgir en algunos países de la región metodologías adaptadas a las realidades nacionales que reflejan mejor la situación empresarial y social local para convencer. Este es el caso de algunos instrumentos desarrollados por algunas de las instituciones destacadas como los indicadores del Instituto Ethos de Brasil, una versión de los indicadores del Instituto Ethos traducidos a español y adaptados por IARSE, indicadores para Centroamérica, el manual de indicadores de RSE de la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) en Costa Rica, así como modelos de gestión de RSE para Pymes como el desarrollado por la red Foro Empresa o Deres en Uruguay. Sin embargo, la aplicación práctica es todavía limitada.

### C. El sector privado responsable

A pesar de estas dificultades en Latinoamérica, parte del sector empresarial se está dando cuenta de la necesidad de un sector privado responsable. En la región se dan tres condiciones que favorecen el desarrollo de un sector privado responsable<sup>[2]</sup>. En primer lugar las empresas y líderes empresariales. La presencia de multinacionales preocupadas por la sostenibilidad financiera, social y ambiental que mantienen los estándares de su casa matriz. En este caso se adaptan modelos importados y en ocasiones se exportan, como es el caso de las prácticas responsables con los recursos humanos de Danisco en Brasil. Algunos líderes empresariales<sup>[3]</sup>, que con tesón han apostado por la RSE y la necesidad de tener en cuenta a las partes interesadas a la hora de tomar decisiones empresariales, son elementos definitivos para el avance de la RSE. En segundo lugar, empresas que por sus comportamientos irresponsables han sufrido consecuencias muy negativas y se han dado cuenta de la necesidad de ser responsables tras sufrir una situación delicada (boicots, litigios, desastres ambientales, etc.). En tercer lugar, un gran esfuerzo de promoción por parte de la sociedad civil, organizaciones empresariales y multilaterales. La existencia de instituciones de promoción de la RSE que, con esfuerzo, y con el apoyo de algunos líderes visionarios, continúan con la labor de diseminación de la RSE. Estas tres condiciones descritas (empresas y empresarios responsables, empresas irresponsables e instituciones de promoción) siguen siendo insuficientes y las empresas latinoamericanas tienen todavía mucho margen para mejorar en cuanto a actividades sociales y ambientales responsables.

Unido a este último punto, desde finales de los '90 han surgido numerosas organizaciones que están avanzando en la promoción de la RSE. Confluyen organizaciones de carácter global como

1 En el Capítulo 10 se puede encontrar información ampliada sobre el argumento empresarial de la RSE.

2 Casado (2008)

3 Por ejemplo, Stephan Schmidheiny (fundador de GrupoNueva) que ha apoyado a través de VIVA Trust la Fundación Avina, Manuel Arango en México fundador de la semilla de Cemefi; Robert Murray en El Salvador fundador de Fundemas.

la *World Business Council for Sustainable Development*<sup>[4]</sup>, con capítulos nacionales en casi todos los países de América Latina, o la *Business for Social Responsibility*<sup>[5]</sup> (BSR), centrado en Estados Unidos y uno de los impulsores de la creación de la organización paraguas en las Américas llamada Foro Empresa<sup>[6]</sup>, formada por 19 organizaciones que representan a Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Estado Unidos, Uruguay y Venezuela<sup>[7]</sup>.

Una de las organizaciones más reconocida en la región es el Instituto Ethos en Brasil ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)) fundada en 1998 y con más de 1.300 compañías miembro que representan aproximadamente el 35% del PIB de Brasil. Durante estos años ha liderado la investigación produciendo materiales de gestión e indicadores y motivando al sector privado a ser más responsable. Ha tenido un éxito considerable sobre todo entre las empresas más grandes. Otro de los actores que inició pronto sus actividades, en este caso en México, fue el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)), también creado en 1988, que cuenta con más de 700 organizaciones miembro y que ha evolucionado desde un enfoque puramente filantrópico a abordar el concepto desde la responsabilidad de las empresas hacia todas sus partes interesadas. Además de éstas, existen otras muchas organizaciones. Entre las más conocidas están IARSE en Argentina ([www.iarse.org](http://www.iarse.org)), AcciónRSE ([www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)) en Chile, Perú 2021 ([www.peru2021.org](http://www.peru2021.org)) en Perú, CentraRSE ([www.centrase.org](http://www.centrase.org)) en Guatemala y Fundemas en El Salvador ([www.fundemas.org](http://www.fundemas.org)). Esta última es otra de las organizaciones pioneras en la región que ha liderado los esfuerzos de indicadores comunes de RSE para Centroamérica<sup>[8]</sup>.

Algunas de estas instituciones se han visto apoyadas por algunos esfuerzos multilaterales por parte del Banco Mundial, Organización de Estados Americanos (OEA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha promovido las prácticas responsables a través de investigaciones, publicaciones y apoyo financiero para el fortalecimiento institucional y la implementación de prácticas responsables, sobretudo en Pymes. En el caso del BID destacan las actividades de promoción como las Conferencias Interamericanas sobre RSE que se celebran anualmente desde 2002 y las investigaciones y publicaciones<sup>[9]</sup> sobre la situación de la RSE en las Pymes y microempresas latinoamericanas, casos empresariales en Latinoamérica y la contribución de las empresas al desarrollo económico equitativo.

---

4 Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

5 [www.bsr.org](http://www.bsr.org)

6 [www.empresa.org](http://www.empresa.org)

7 Marzo 2009

8 En el ámbito subregional Convertirse ([www.convertirseca.com](http://www.convertirseca.com)) es una red de seis organizaciones en Centroamérica, algunas ya mencionadas: Centrarse (Guatemala); Fundemas (El Salvador); Fundahrse (Honduras, [www.fundahrse.org](http://www.fundahrse.org)); Unirse (Nicaragua, [www.unirse.org](http://www.unirse.org)); AED (Costa Rica, [www.aed.com](http://www.aed.com)) e Integrarse (Panamá, [www.integrarse.org.pa](http://www.integrarse.org.pa)).

9 En [www.iadb.org/mif/csramericas/](http://www.iadb.org/mif/csramericas/) pueden encontrarse las publicaciones y toda la información referente a las Conferencias Interamericanas sobre RSE, agendas, presentaciones y anales.

El BID/FOMIN ha financiado unos quince proyectos de fortalecimiento institucional y construcción de capacidad local así como de implementación de RSE en Pymes en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay y Uruguay<sup>[10]</sup>.

Además, se unen iniciativas globales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas (UNGC-*United Nations Global Compact*), los Principios del Ecuador (*Equator Principles*) y *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>[11]</sup> con relativamente bastante éxito entre el sector empresarial interesado en el tema. Estas iniciativas tienen ciertas limitaciones como instrumentos por su naturaleza no vinculante, ser de adopción voluntaria y no conllevar una verificación efectiva. Sin embargo se ha demostrado su eficacia como instrumentos de promoción para poner el tema de la RSE y la contribución del sector privado al desarrollo equitativo sobre la mesa. Todas estas organizaciones e iniciativas tienen dos objetivos que son, por un lado, buscar el impacto positivo en la competitividad empresarial y, por el otro, la construcción de sociedades más equitativas.

#### **D. Códigos de conducta, lineamientos para un comportamiento empresarial responsable e informes de sostenibilidad**

Además de las iniciativas mencionadas en el párrafo anterior, existen algunos códigos de conducta que sí son certificables como el SA8000, emitido por *Social Accountability International* (SAI),<sup>[12]</sup> o AA1000,<sup>[13]</sup> emitido por *AccountAbility*. En el caso del SA8000, fue desarrollado por *Société Générale de Surveillance* (SGS) en colaboración con *Council for Economic Priorities* (CEP) y lanzado en 1998 como una certificación social global auditada que permite a las empresas gestionar y certificar sus actividades con un énfasis en responsabilidad social pero centrado únicamente en condiciones laborales de los centros de trabajo (plantas y otras instalaciones). En el caso del AA1000AS, se trata de un marco de principios, estándares y lineamientos que además incluye una cualificación profesional para la auditoría de procesos y reportes que tienen que ver con una gestión sostenible.

*Global Reporting Initiative* (GRI) es un conjunto de principios para elaborar memorias de sostenibilidad que tienen como finalidad definir el contenido de esas memorias y garantizar la calidad de la información divulgada. También incluye los denominados "Contenidos básicos", que están formados por los indicadores de desempeño y otros apartados, así como una serie de pautas sobre aspectos técnicos relacionados con la elaboración de memorias. Se trata de un buen modelo de referencia aunque requiere un grado de sofisticación en la información a reportar que resulta difícil de seguir para la mayoría.

10 <http://www.iadb.org/mif/subtopic.cfm?language=English&SUBTOPIC=CSOR&TOPIC=SME>

11 [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org), [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com), [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

12 [www.sa8000.org/SA8000/SA8000.htm](http://www.sa8000.org/SA8000/SA8000.htm)

13 Para mayor información visite [www.accountability21.net/aa1000series](http://www.accountability21.net/aa1000series)

En cuanto a la implementación de códigos de conducta certificables como el SA8000, o empresas que elaboran informes anuales de sostenibilidad utilizando los indicadores de GRI, Latinoamérica no se encuentra precisamente a la cabeza. En ambos casos destaca muy por encima Brasil. Según datos de SAI, en septiembre de 2009, 124 plantas en Latinoamérica estaban certificadas SA8000, de un total mundial de 2.093. Brasil destaca con 102 plantas certificadas, seguido muy de lejos por Argentina con 4 y de Bolivia y Perú con 3<sup>[14]</sup>.

El caso de las organizaciones que reportan bajo GRI es similar. En 2009, de un total mundial de 1.285, 166 fueron las organizaciones de Latinoamérica que realizaron informes de sostenibilidad utilizando en mayor o menor grado los lineamientos facilitados por GRI. De estas 166, tienen su sede central en Brasil 67 organizaciones, seguidas de 36 en Chile y 17 en Colombia<sup>[15]</sup>. Según datos de GRI, en Latinoamérica reportaron un 45% más de organizaciones que en 2008 (114 en 2009) y cabe destacar el gran incremento experimentado por Chile, que duplicó el número de organizaciones reportando bajo GRI (en 2008 reportaron 17), y Colombia, que casi triplicó esta cifra (en 2008 reportaron 6 organizaciones).

Existe una tendencia en otras regiones del mundo, como Europa, hacia la verificación de los informes de sostenibilidad donde el 30 % de la información que se publica cuenta con una verificación externa. Sin embargo, esta tendencia no es tan clara en el caso para Latinoamérica. Aunque el crecimiento anual de los reportes que se verifican es de un 22%, Latinoamérica se encuentra, junto con Norteamérica y África, con solamente unos 30 reportes anuales en 2007 que fueron verificados externamente. Esto equivale a un 20% del total de reportes publicados en la región.<sup>[16]</sup> No quiere decir que no se publiquen informes de sostenibilidad en las Américas sino que simplemente no se comprueba externamente que la información divulgada sea veraz. En cualquier caso, Brasil destaca como abanderado también en la verificación de reportes.

Si miramos los sectores que verifican reportes en Latinoamérica, el sector papelero y forestal ha emitido en el período 1997-2007 un total acumulado de 45 informes de sostenibilidad de los cuales se han verificado un 33% (por encima de la media mundial del sector que se encuentra en 20%). Esta misma tendencia sigue el sector de telecomunicaciones latinoamericano, con un acumulado de 37 reportes de los cuales el 30% ha sido verificado externamente frente al 29% de la media del sector global. La otra cara de la moneda la encontramos en los sectores minero y metales que, aunque acumula 93 reportes en estos diez años, solamente el 5% de ellos fue verificado frente al 18% de la verificación que el sector tiene globalmente; o el sector de petróleo y gas que, con 35 reportes, solo ha verificado un 17% de ellos, frente al 35% del sector en el mundo.

---

14 Información disponible el 29 de enero de 2010 en <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm>

15 Información disponible el 14 de febrero de 2010 en <http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/>

16 [CorporateRegister.com](http://CorporateRegister.com)

El caso de la popularidad del Pacto Mundial de Naciones Unidas en la región es sorprendente. El Pacto Mundial consiste en diez principios que deben regir el comportamiento empresarial de aquellos que se adhieren a él sobre protección de los derechos humanos, estándares laborales, medioambiente, transparencia y anticorrupción. Estos principios están basados en convenciones y declaraciones de seis agencias de la ONU<sup>[17]</sup>.

Si tuviéramos que medir la popularidad de la RSE en Latinoamérica según el número de organizaciones que pertenecen al Pacto Mundial, sin duda alguna diríamos que es una región con un sector empresarial muy responsable con la sociedad y el medioambiente. Sin embargo, sabemos que esto no es del todo cierto. Al 15 de abril de 2009, como indica el Cuadro 1, 1.005 empresas<sup>[18]</sup> de 13 países de la región se habían adherido al Pacto Mundial (de un total de 5.102, lo que equivale al 19.70%). Un análisis más profundo revela que la distribución entre los países se concentra en unos pocos con 224 empresas miembro en México, seguida de 212 en Brasil y 141 en Argentina. Estas cifras son consistentes con el tamaño y dinamismo del sector privado en estos países, sin embargo Chile ocupa el séptimo lugar entre estos 13 países, después de, por ejemplo, República Dominicana y Panamá. Si observamos las cifras de España, Estados Unidos y Canadá vemos que el 9% de las empresas firmantes son españolas, comparadas con el 4.23% y el 0.03% de empresas estadounidenses y de Canadá. Definitivamente las cifras no terminan de ser coherentes. La explicación se podría encontrar en varios aspectos. Primero, debe señalarse que en algunos países ha habido fuertes campañas que han resultado todo un éxito y, en segundo lugar, debe tenerse en cuenta un aspecto un tanto contradictorio: en algunos países las empresas se unen al Pacto porque, en principio, es algo relativamente fácil y no es vinculante para realizar ninguna acción específica. En Estados Unidos, por ejemplo, parece que las empresas, a pesar de la naturaleza voluntaria y no-vinculante, temen las implicaciones que podría tener la adherencia en cuanto a litigios, demandas, etc., fruto posiblemente de un Estado de Derecho que funciona a la perfección para algunas cosas.

Si además analizamos cuántas de las empresas adheridas están al día desde el punto de vista de comunicar sus actividades observamos que del total de ellas, en Latinoamérica un 32% se encuentra bajo la categoría de "No Comunicador", es decir, no han enviado en el plazo estipulado la Comunicación de Progreso (COP del inglés *Communicating of Progress*) que debe ser presentada por primera vez durante los dos años posteriores a la adherencia al Pacto, y una vez al año después de esta primera comunicación. Un 18% de las empresas en Latinoamérica han sido declaradas como "Inactivas" al seguir sin entregar ésta información después de tres años de adherirse al Pacto o de un año desde la última comunicación. A priori no parecen porcentajes muy

17 Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos; el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; la Organización Internacional del Trabajo; el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial; y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

18 El Pacto Mundial permite adherirse a todo tipo de organizaciones, ONG, asociaciones empresariales, etc.

negativos<sup>[19]</sup> pero si comparamos con el total mundial resulta que de las empresas que pertenecen al Pacto Mundial que han sido declaradas “Inactivas” en el mundo el 35% se encuentran en Latinoamérica, cuando su participación no llega al 20%. Es decir que las empresas de la región firman pero luego no cumplen lo pactado en un porcentaje mayor al de otras regiones. Las cifras son similares para las declaradas “No Comunicador”<sup>[20]</sup>.

Además de los códigos de conducta, las certificaciones y las iniciativas globales existen también iniciativas sectoriales. En el sector financiero destacan los Principios del Ecuador, que plantean un marco de actuación para las instituciones financieras firmantes sobre políticas internas, procedimientos y estándares en temas sociales y ambientales relacionados con operaciones de financiamiento de grandes proyectos (*project finance*). Se aplican a todas las operaciones por encima de 10 millones de dólares y el prestatario debe cumplir con estas políticas que están basadas en los estándares de desempeño en sostenibilidad social y ambiental de la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés)<sup>[21]</sup>. Entre las instituciones financieras firmantes (67 al 16 de abril de 2009) se encuentran Banco Bradesco, Banco de la República Oriental del Uruguay, Banco do Brasil, Banco Galicia, Banco Itaú, Bancolombia, Corpbanca o Unibanco, así como también BBVA, que tiene una fuerte presencia en la región. En el caso de los Principios del Ecuador, a diferencia de otras iniciativas como el Pacto Mundial o GRI, que solamente suponen no aparecer en la lista de firmantes/usuarios, cada institución financiera contempla un sistema de seguimiento propio. El desafío se encuentra en encontrar la forma de poder incluir también aspectos ambientales y sociales en su análisis de riesgo en créditos comerciales y operaciones más pequeñas y reforzar otros aspectos de transparencia y gobernabilidad (causantes en parte de la situación económica global).

## E. Asuntos relevantes para la región

Las prioridades para las empresas y las expectativas de las partes interesadas en Latinoamérica son similares a las de los países desarrollados pero no exactamente las mismas. Existen temas universales como el medioambiente, los derechos humanos, condiciones laborales y trabajo forzado que cobran mayor importancia, si cabe, en países en desarrollo. El tema medioambiental y cambio climático cobra una relevancia especial en el caso de economías emergentes como las de Latinoamérica, puesto que se da un crecimiento paulatino de la actividad económica y productiva (en condiciones normales) que no se ve acompañada con una legislación medioambiental que crezca al mismo ritmo, y al mayor uso de recursos naturales.

---

19 México es un caso que llama la atención, tiene el mayor número de firmantes pero más de un 35% han sido declarados inactivos. La misma tendencia se aprecia en Colombia, del centenar de empresas firmantes más del 40% ha sido catalogada como inactiva.

20 [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) consultado el 30 de julio de 2009

21 [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)

## 1. Medioambiente

En el caso del impacto ambiental, algunas grandes empresas han tomado iniciativas para reducir las emisiones dañinas o el consumo de recursos energéticos e hídricos. Este es el caso de CEMEX, aunque se trata más de una excepción que de la norma general. Como empresa multilatina productora y distribuidora de materiales de construcción y cemento (que opera en más de 50 países en las Américas, Europa, Asia y Oriente Próximo) sus operaciones tienen un impacto medioambiental muy significativo en emisiones de CO<sub>2</sub>, uso intensivo de energía, impacto de las canteras, transporte y otros procesos. La compañía ha desarrollado un sistema de gestión de la sostenibilidad que incluye usar materiales sustitutivos que necesiten de menos energía en su proceso, apelar a energías alternativas (biomasa, reutilización de residuos como aceites, disolventes y neumáticos) y renovables (eólica) y búsqueda de métodos que ahorren el consumo de energía.

En el mismo campo medioambiental, un tema relevante para países como Brasil y Colombia es la pérdida de biodiversidad. Natura en Brasil es una compañía de cosméticos e higiene personal (con un sistema de venta directa a través de vendedores en más de 5.000 ciudades de Argentina, Chile, Perú, México, Venezuela, Colombia y Francia). La empresa busca contribuir al desarrollo sostenible enfocándose en la conservación ambiental y la biodiversidad. Una de sus características es el uso de productos naturales, comprando parte de sus *inputs* en condiciones de comercio justo y de origen orgánico, pagando una prima de 15 % como media.

## 2. Oportunidades económicas para los excluidos

Otra área de trabajo (empujada por la necesidad de encontrar soluciones a la pobreza y la exclusión que sufre la mayoría de la población en Latinoamérica) es la inclusión de las poblaciones pobres y vulnerables en las cadenas de valor de empresas de mayor tamaño. Se trata de encontrar una solución basada en la creación de oportunidades económicas para grupos que, con cierto apoyo, pueden suministrar bienes y servicios a las empresas. Por su parte, las empresas apoyan a estos grupos y mejoran aspectos empresariales como el abastecimiento desde lugares cercanos, mejora de la calidad de los productos y servicios; y la periodicidad más estable del suministro.

Con los grupos pobres y vulnerables, que no tienen acceso a servicios básicos como agua, energía, educación, salud y recursos financieros, existen también oportunidades comerciales, puesto que las infraestructuras son muy deficitarias y el Estado no alcanza a proveerlas. En este caso es conveniente enfatizar el enfoque de inclusión y el desarrollo de modelos en aquellos productos y servicios que sean estratégicos para contribuir a mejorar la vida de estas personas, y no tanto en buscar simplemente el potencial del mercado en la base de la pirámide *per se* (que puede llevar a un mayor endeudamiento de la población, por ejemplo, o a un consumo innecesario).

Como ejemplo, GrupoNueva destaca por un enfoque completo hacia la sostenibilidad, muy vinculada al desarrollo de negocios con la base de la pirámide para luchar contra la pobreza y la exclusión. Destacan, por ejemplo, las iniciativas de Masisa, empresa del grupo que con ayuda del

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID apoya la capacitación para la construcción y ensamblaje de muebles especialmente diseñados para hogares de muy bajos recursos, que además generan empleo entre los mismos grupos a través de la fabricación y el montaje.

Otro ejemplo es el Grupo Bimbo<sup>[22]</sup> que ha desarrollado junto a otras empresas soluciones para mejorar el acceso a finanzas de millones de personas colaborando con su red de distribución (mas de 45 mil puntos de venta) a facilitar el trabajo e información de los oficiales de crédito de FinComún en México. Esto ha supuesto no sólo el acceso a recursos para muchas familias sino el acceso a salud, educación y mejoras en sus hogares, contribuyendo a mejorar su nivel de vida.

### 3. Condiciones laborales

La legislación laboral en muchos países de Latinoamérica puede resultar insuficiente por lo que la gestión responsable de los recursos humanos y asegurar condiciones de trabajo, seguridad y salarios dignos cobran especial importancia. Algunos casos de trabajos forzados y en régimen de casi esclavitud, empleo de mano de obra infantil o condiciones laborales extremas en algunos sectores muy intensivos en mano de obra han puesto encima de la mesa la necesidad de prácticas justas y responsables con los trabajadores. No solo por la repercusión en la imagen de las empresas, los sectores y los países, sino también por razones de productividad. Además, la falta de provisión de algunos servicios básicos por parte del Estado, como puede ser educación y salud, hace que en algunos casos las empresas necesiten ampliar sus funciones por su propio bien si quiere tener recursos humanos disponibles que estén sanos y formados. Volkswagen en Brasil creó clínicas de atención primaria en salud en sus plantas, lo que redujo considerablemente el absentismo laboral. Ingenios Pantaleón mejoró las condiciones laborales y facilitó el alojamiento para los trabajadores temporales, la mayoría desplazados en la temporada de zafra. En este asunto se han dado mejoras pero sin duda alguna es uno de los aspectos que permitiría mayores mejoras y posiblemente tendrían el mayor impacto y efecto multiplicador en el bienestar de la población de Latinoamérica.

### 4. Las Pymes

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) que participan en las economías de la región son, a pesar de las dificultades a las que se enfrentan en Latinoamérica, socialmente responsables, quizás de una forma diferente a las empresas de mayor tamaño. No las llaman RSE pero realizan prácticas responsables dentro y fuera de las empresas. Son activas principalmente con las comunidades y los recursos humanos y en menor medida en actividades que tienen que ver con el medioambiente, con alguna excepción de ahorro de consumo de recursos (agua y energía)<sup>[23]</sup>.

---

22 Bimbo produce, distribuye y comercializa productos de panadería y repostería bajo más de 100 marcas y está presente en más de 16 países de las Américas, Europa y Asia

23 Vives et al. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2005

Según una investigación del BID, casi el 60% de las empresas medianas (entre 50 y 250 empleados) y el 40% de las pequeñas (entre 1 y 50 empleados) declararon un alto nivel de participación (según un índice sintético elaborado) en iniciativas internas, relacionadas con los recursos humanos y los proveedores. Las actividades más comunes giran en torno a horarios de trabajo y facilitar tiempo para capacitación y, en menor medida, a temas relacionados con las políticas de transparencia y gobierno corporativo y supervisión/apoyo a proveedores. La motivación parte de la necesidad de mejorar los beneficios vía una mejor satisfacción laboral, seguida por creencias religiosas y cumplimiento de normas legales.

Entre las Pymes también se pueden observar casos interesantes en estas áreas <sup>[24]</sup>. *Valle del Maipo Chilean Fruit* es un consorcio chileno del sector agrícola dedicado a la exportación de frutas. En 2006 facturaba casi cuatro millones de dólares y exportó más del 20% de su producción. Como parte del programa la empresa decidió trabajar sobre tres ámbitos: gobierno corporativo, calidad de vida laboral y comunicación organizacional. Como resultado, pudo afianzar sus mercado en Europa e identificar nuevos nichos, mejoró la productividad y calidad de algunos frutales; redujo costos de producción y laborales (por menor rotación por mejora de las condiciones y disminución de accidentes) y mejoró la relación con los proveedores.

En El Salvador, DISA es una empresa constructora establecida en 1984, dedicada al mantenimiento de carreteras, construcción de viviendas y contratos generales, que en 2007 facturó 5,3 millones de dólares y contaba con 107 empleados fijos. La empresa trabaja con clientes públicos y privados localizados en todo el territorio salvadoreño tales como la Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL) y FOVIAL. DISA implantó un enfoque integral de gestión de RSE con especial énfasis en la seguridad laboral y los recursos humanos. Estas prácticas responsables internas han tenido un impacto positivo sobre la capacidad de la empresa para generar nuevos negocios y aumentar sus ingresos, así como sobre su capacidad para disminuir sus costos operativos y financieros. De esta manera ha forjado una reputación que se ha traducido en un aumento del 60% del volumen de invitaciones recibidas para participar en licitaciones privadas; un aumento del 100% del volumen de ventas y un aumento de la realización de obras de mayor valor añadido. Ha logrado una reducción de costos operativos y de gestión de riesgos al aumentar la prevención de riesgos laborales y el cumplimiento normativo que ha supuesto una disminución del número de multas por incumplimiento de la normativa laboral.

24 Los casos que se describen en esta sección son Pymes que han participado en alguno de los proyectos financiados por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) bajo el grupo de proyectos para mejorar la competitividad de las Pymes a través de la implementación de la RSE. El enfoque principal y común es la implementación en Pymes que forman parte de la cadena de valor de empresas mas grandes que requieren un mayor grado de compromiso con la RSE y la sostenibilidad.

En el caso de las actividades externas, alrededor del 22% de las medianas y el 11% de las pequeñas empresas también declararon niveles altos de acción. Se entiende como externas principalmente las iniciativas con los clientes y las comunidades. El caso de Confecciones Clabeck es un ejemplo de colaboración cercana con el cliente. Se trata de una empresa mexicana del sector textil y confección dedicada a la fabricación de camisetas estampadas que facturó como promedio 4,4 millones de dólares y contó con 144 empleados en plantilla en 2007. La empresa sirve a clientes nacionales, entre otros, Wal-Mart, Coca-Cola/FEMSA y Grupo Modelo y exporta entre un 3 y 5% del total de sus ventas a grandes marcas como Nike, Adidas, Guess, Tommy Hilfiger, Old Navy, Nautica, Polo Jeans, Calvin Klein o Reebok. Su relación de negocio con una de sus clientes clave, Coca-Cola, se centra en el aprovisionamiento de camisetas y otros productos textiles. El proyecto de implementación de un modelo de gestión de RSE en Confecciones Clabeck ha generado un impacto que redundó en beneficios tangibles, al permitirle, a partir de diferentes prácticas, aumentar el volumen de ingresos y reducir sus costos operativos y financieros.

Vemos que el sector privado responsable se puede encontrar en empresas grandes y, en pequeñas; en el sector servicios, manufacturero y agrícola; en países de renta media y países de renta menor. En definitiva, es aplicable y rentable de muchas formas, sólo hay que encontrar el modelo oportuno de implementación en cada caso.

## F. La RSE. ¿Es igual en Europa?

Pues no, en realidad no es igual ni dentro de un mismo país, pero, si comparamos con Europa<sup>[25]</sup>, las diferencias son notables. En primer lugar, el nivel de desarrollo del mercado en general (instituciones, incentivos, marco legal, etc.). En particular la legislación es un factor a tener en cuenta, ya que lo que en América Latina puede ser considerado una práctica modelo de RSE en temas laborales, es el mínimo legal en otros países más desarrollados. En general la existencia del Estado de bienestar, instituciones fuertes y supranacionales de peso (Unión Europea) cambian el panorama y las circunstancias de manera sustancial.

Las circunstancias sociales y ambientales derivadas de un desarrollo económico desigual también influyen. En Europa, las empresas, la sociedad civil y el Estado pueden cumplir con sus responsabilidades más fácilmente, mientras que en América Latina el sector privado tiene que hacerse cargo de algunos asuntos que quizá no le corresponde asumir pero que no puede evitar para poder tener un entorno favorable (formación, educación, sanidad, acceso a servicios básicos).

---

25 Comparamos con Europa por ser el continente más avanzado en RSE.

Otro asunto es la presión que pueden realizar las partes interesadas, que por lo general va muy unida al grado de desarrollo y el activismo legítimo de las partes interesadas. En Europa, además de existir una tradición de economía social donde las empresas, el gobierno, la sociedad civil y los sindicatos tienen cada uno su espacio reservado y participan activamente de la mayoría de los procesos de toma de decisión, todos estos actores son más fuertes que en Latinoamérica. Las instituciones en general son más fuertes, la sociedad civil puede actuar como portavoz de los ciudadanos (o de algunos colectivos) y existen mecanismos de control. Sin embargo, precisamente por esto, en países menos desarrollados las expectativas que se tienen sobre las empresas son mayores. Se espera que las empresas solucionen algunos asuntos que por definición no les corresponde (acceso a servicios básicos, educación, seguridad, etc.) y éstas no tienen más opción, para poder seguir operando, que ser creativas y poner en marcha iniciativas que solucionen fallas del mercado o, mejor dicho, fallas del Estado.

Según unos datos no publicados del BID<sup>[26]</sup> las partes interesadas se perciben todavía como débiles a la hora de ejercer presión a las empresas para que sean más responsables. Solamente un 13% de las empresas encuestadas no sienten presión de sus clientes, financiadores o la sociedad civil para actuar de forma responsable. El desglose por tamaño es del 20% de empresas grandes, el 15% de empresas medianas y el 10% de empresas pequeñas.

Es curioso pero en el caso de las Pymes, las diferencias no son tan grandes si comparamos a las Pymes del sur de Europa (España, Portugal, Italia y Francia) con las de Latinoamérica<sup>[27]</sup>. Sin entrar en más detalles puesto que este tema será cubierto en otros capítulos, las diferencias radican fundamentalmente en las situaciones sociales tan diferentes a las que se enfrentan. Las Pymes en Latinoamérica apoyan iniciativas de educación y a poblaciones pobres y vulnerables mientras que las Pymes europeas se centran más en actividades culturales y deportivas porque los demás asuntos (educación, salud, pobreza, etc.) están relativamente bien cubiertos por el Estado de bienestar.

## G. Políticas públicas

Las políticas públicas específicas sobre RSE en Latinoamérica son prácticamente inexistentes. Sin embargo, las políticas que serían más necesarias deberían ir encaminadas a la promoción y a la creación de incentivos para que las empresas tengan un comportamiento social y ambientalmente responsable. Se debería conservar el carácter voluntario de la RSE, sin olvidar que hay asuntos de base que solucionar: derechos humanos, trabajo infantil, polución, mercados financieros que funcionen, etc.

26 Una investigación llevada a cabo conjuntamente con el Banco Mundial sobre diferentes elementos de clima de negocios en 55 países. La parte sobre RSE se condujo en 2006 y los resultados no fueron publicados. El resto de la investigación se puede encontrar en <http://www.enterprisesurveys.org>

27 Vives *et al*, 2006

Básicamente el papel del sector público debería ser, por un lado, poner en marcha las medidas necesarias para agilizar el clima de negocios, y, una vez que esto suceda, crear o facilitar los incentivos para un comportamiento responsable, que sea el propio mercado el que exija a las empresas (a través de los consumidores, los financiadores, los empleados y la sociedad civil) ser responsables.

Sin duda un asunto a resolver en Latinoamérica es el fortalecimiento de la sociedad civil y la creación, con el apoyo del Estado, de oportunidades de diálogo entre las partes. De este modo se podría contribuir también a mejorar la imagen del sector privado en muchos países (a veces con razón, otras sin ella).

## H. Cómo promover la RSE en la región

Es posible que existan diferentes enfoques a la hora de promover la RSE en Latinoamérica y el Caribe pero si se trata de convencer a los empresarios o gerentes de empresas nada mejor que utilizar el argumento empresarial. Otras secciones de este libro tratan el tema en detalle pero en una línea podemos apuntar que un comportamiento empresarial responsable tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados.

La RSE no es sólo rentable, es necesaria para mejorar la competitividad de las empresas y contribuir a mejorar la vida de muchas personas. En situaciones económicas desfavorables aparece una oportunidad única para pensar qué provocó la situación por lo que Latinoamérica no puede ignorar los temas de transparencia y gobernabilidad corporativa. Asimismo, se debe utilizar la RSE como un instrumento para mejorar la competitividad empresarial a la vez que se alivia el impacto que la crisis haya podido tener en la sociedad (o la contribución del sector privado al desarrollo equitativo).

Desde el sector privado, las asociaciones empresariales gozan de una posición privilegiada para impulsar los comportamientos empresariales responsables desarrollando ejemplos y a través de actividades de promoción y formación de personal clave en las empresas. Las empresas, por su parte, además de apoyar las iniciativas de las asociaciones empresariales a las que pertenezcan, pueden ejercer un rol de liderazgo, mostrando al resto que la RSE “funciona” además de exigir compartimientos responsables a sus proveedores, distribuidores y otras empresas que se encuentren en su cadena de valor

### III. Comentarios de cierre

Latinoamérica se enfrenta a una serie de obstáculos que impiden un mayor desarrollo de la RSE. Esas dificultades son básicamente las mismas barreras que existen para el desarrollo del sector privado (instituciones débiles y clima de negocios). A esto se agrega una legislación que no acompaña y la falta de convencimiento o escepticismo sobre los beneficios empresariales de las prácticas responsables.

Con la finalidad de superar la barrera del escepticismo es necesario transmitir convenientemente el mensaje del argumento empresarial, posiblemente más que en otros lugares. Primero, porque a pesar de los tratados de libre comercio que hay o los esfuerzos de integración todavía no existe una integración económica fuerte ni instituciones o sistemas centralizados integrados que ayuden a promover las ventajas desde el punto de vista empresarial de la RSE en el ámbito regional. Segundo, por el gran peso de la tradición filantrópica y los motivos éticos y religiosos, que todavía predominan, especialmente en Pymes. Numerosos ejemplos muestran que no importa el sector, el tamaño o la problemática social. Las empresas deben encontrar su propio modelo de implementación de la RSE para que sea rentable. Inevitablemente la RSE en América Latina es diferente a la de Europa, igual que es diferente entre los países latinoamericanos porque se enfrentan a realidades muy distintas.

El tejido empresarial de Latinoamérica no puede ignorar los problemas que suponen la falta de infraestructura, la debilidad de las instituciones y un clima de negocios no del todo conducente. Produciendo bienes y servicios de forma responsable se puede contribuir a aliviar alguna de estas deficiencias, o al menos contribuir a cierta estabilidad social que influya en estos elementos de fondo.

Es indudable que estos conceptos cobran cada día más fuerza pero todavía queda mucho por hacer en todos los ámbitos: promoción, implementación, seguimiento y medición en las empresas, en el sector público y en el sector social. En economías emergentes, como lo son la mayor parte de las de los países de Latinoamérica, el sector privado (con el empuje y el apoyo del sector público y el sector social) tiene en sus manos capacidades y herramientas que debe utilizar para generar riqueza y a la vez contribuir al desarrollo equitativo. Un sector privado responsable es la mejor garantía de progreso para la región.

## Bibliografía

Casado Cañeque, F. y Roser, I. (2009), "La RSE de la empresa española en América Latina. Una mirada al Patronato de la Fundación Carolina", Madrid

CorporateRegister.com (2008), "*The CSR Assurance Statement Report*" <http://www.sustaincommworld.com/pdfs/AssureView.pdf>

Flores, J. Ogliastri, E., Peinado-Vara, E. y Petry, I. (ed), 2007, "El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y El Caribe", Banco Interamericano de Desarrollo e INCAE, Washington. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), (2009), "Guía de Aprendizaje sobre la Implementación de Responsabilidad Social en Pequeñas y Medianas Empresas", Washington

Merino de Diego, A. (Coord.), 2005 "Responsabilidad Social Corporativa y Pymes", Documentos de Trabajo no. 4, CECOD, Madrid pp. 33-44. Disponible en <http://www.cecod.net/InformeRSC.pdf>

Peinado-Vara, E. (2006) "Corporate Social Responsibility in Latin America", Journal of Corporate Citizenship, Issue 21, Spring, Greenleaf Publishing.

Vives, A., Corral A. e Isusi, I., 2005, *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*, Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en [www.csramericas.com](http://www.csramericas.com) y en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com).

Vives, A., 2008, "El Papel de la RSE en América Latina: ¿Diferente al de Europa?" Capítulo 6 de *América Latina, España y RSE: Conceptos, perspectivas y propuestas*, Ramón Jáuregui, editor, Fundación Carolina, Madrid. Disponible en [www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es) y en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com)

# **Parte II**

## **Los impulsores**



## **Parte II**

# **Los impulsores**

### **Capítulo 4**

La responsabilidad de la empresa ante los consumidores

*María Matilde Schwalb*

### **Capítulo 5**

El papel de la sociedad civil en la responsabilidad empresarial

*Baltazar Caravedo*

### **Capítulo 6**

Normas internacionales y políticas públicas

*Roberto Gutiérrez/Laura González*

### **Capítulo 7**

RSE, grandes compradores y la cadena de valor

*Estrella Peinado-Vara*

### **Capítulo 8**

Las instituciones del mercado financiero

*Luis Perera*

### **Capítulo 9**

Los medios de comunicación

*Mercedes Korin*

### **Capítulo 10**

La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa

*Antonio Vives/Estrella Peinado-Vara*

**E**n los capítulos que vienen a continuación (Capítulos 4 al 10) se describen cuáles son los impulsores de la Responsabilidad Social y el rol que tienen. La reflexión sobre los impulsores gira en torno a los aspectos, los agentes y otros elementos que se encuentran en el “mercado de la RSE” y que hacen que funcione mejor. Las referencias más claras son, por un lado, las partes interesadas y la presión que éstas pueden ejercer para que una empresa sea responsable y, por otro, los elementos que facilitan que las empresas puedan ser responsables.

El Capítulo 4, *La responsabilidad de la empresa ante los consumidores, hace referencia al primer grupo y se centra sobre todo en situar al consumidor como una de las partes interesadas (stakeholder) más relevante*. Este capítulo aborda también la influencia que los consumidores tienen a la hora de cambiar la función del marketing como consecuencia, en parte, de los movimientos de defensa del consumidor. El marketing pasa de ser una mera función empresarial de ventas con visión a satisfacer los deseos de los clientes/consumidores a corto plazo a un enfoque más completo que incluye el bienestar de la sociedad. Este capítulo también hace un recorrido por la responsabilidad social del marketing, se plantea la redefinición de la función del marketing y cuál está siendo la respuesta por parte de los consumidores, contrastando la intención de compra con los patrones reales de compra, para acabar con los beneficios que suponen las prácticas responsables en el área del marketing empresarial.

El siguiente capítulo, el número 5 y que lleva como título *El Papel de la sociedad civil en la responsabilidad empresarial*, sitúa la discusión en la relación de la empresa con las

organizaciones de la sociedad civil, que pueden ser de diversa naturaleza y representar los intereses de *stakeholder* muy variados (consumidores, trabajadores, comunidades, etc.). Las organizaciones de la sociedad civil deberían ser la voz de las partes interesadas y transmitir las expectativas de los diferentes actores con respecto al sector privado. Si la sociedad civil fuera lo suficientemente fuerte y pudiera utilizar los mecanismos adecuados sería uno de los impulsores más poderosos para conseguir un sector empresarial responsable. Este capítulo centra la mayor parte de la discusión en las organizaciones no gubernamentales que representan los intereses de las comunidades, los conflictos que se generan, los vínculos que se establecen y la importancia tanto para la empresa como para las ONG's de alinear intereses.

El Capítulo 6, *Normas internacionales y políticas públicas*, describe la esfera pública en relación a las empresas y las oportunidades y riesgos que surgen de la interacción con el resto de la sociedad. Se exploran las iniciativas voluntarias y su posible evolución hasta convertirse en legislación, resaltando la complementariedad entre lo voluntario y lo obligatorio. También se analizan los avances de algunos gobiernos en cuanto a políticas de RSE o relacionadas con la RSE y el poder de las acciones colectivas y su capacidad de transformación.

El Capítulo 7, *La cadena de valor y el aprovisionamiento responsable*, explica que las empresas deben gestionar sus riesgos ambientales y sociales a lo largo de su cadena de valor tanto por la amenaza a su reputación que suponen como por la posibilidad que ellos implican de no obtener los bienes y servicios en las condiciones óptimas para llevar a cabo

sus operaciones habituales. Las experiencias empresariales documentadas indican que la transmisión de la RSE a través de la cadena de valor es un mecanismo que funciona porque las empresas sienten la “presión” de sus clientes para incorporar los criterios responsables. El capítulo recoge el caso de grandes compradores como los Estados y las grandes empresas, y propone una forma de sistematización que incluye desde la definición de los criterios ambientales y sociales, pasando por los sistemas de evaluación y selección hasta el trabajo conjunto con el proveedor para que pueda ser responsable. Además se hace una breve mención de la inclusión de grupos que se encuentran en la base de la pirámide económica y modelos de inclusión para convertirlos en socios comerciales.

El Capítulo 8, *Las instituciones del mercado financiero, se aborda el papel que éstas tienen como impulsores de los comportamientos empresariales responsables*. El capítulo describe diferentes metodologías, instrumentos, índices y tendencias que se dan en los mercados financieros en sostenibilidad social y ambiental y cómo medir los riesgos. El capítulo diferencia entre los casos de empresas que cotizan en bolsa de aquellas que no lo hacen además de la realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Además, se destaca la necesidad de desarrollar la forma de medir la RSE para un completo reconocimiento por parte de los mercados financieros con el fin de que se convierta en un fuerte impulsor de la RSE.

El papel de los medios de comunicación tiene varias vertientes. Primero, como canal de información sobre lo que hacen las empresas (bueno y malo y que por tanto podrían influir en el comportamiento empresarial).

Los medios de comunicación son también agentes formadores de opinión e instrumentos de divulgación de temas sociales y ambientales relevantes, que podrían ser influyentes de forma muy positiva para convertirse en impulsores poderosos de la RSE. Inclusive, los medios de comunicación son también empresas que deben tener en cuenta a las partes interesadas en su toma de decisiones y ser social y ambientalmente responsables. El Capítulo 9, *Los medios de comunicación*, describe esta variedad de roles como impulsores de la RSE, cómo los medios informan sobre temas relacionados con la RSE y las dificultades que existen y los temas que son prioritarios. Por último se repasa la RSE de los medios de comunicación.

Finalmente, el Capítulo 10, *La responsabilidad como factor de competitividad*, centra la discusión en el análisis del impacto de las prácticas sociales y ambientales responsables en la competitividad de las empresas. Se visitan los argumentos empresariales para ser responsables y la dificultad de medir el impacto por las dificultades de establecer la relación directa, cuantificable y medible en términos monetarios, de la RSE con la mejora de la cuenta de resultados y el balance (o en el valor de la empresa). Existe un impacto en los activos tangibles y en los intangibles, además de en los procesos, que se puede reflejar de forma contable y no contable pero finalmente es tan importante lo que la empresa puede ganar siendo responsable como lo que puede perder siendo irresponsable. Este capítulo aborda mecanismos de transmisión, implementación y comunicación de la RSE para mejorar la competitividad.

## Capítulo 4

# La responsabilidad de la empresa ante los consumidores

*María Matilde Schwalb*



## I. Introducción

El nivel de expectativas del consumidor sobre el rol de las empresas está aumentando y es más alto en América Latina que en el resto del mundo. La creencia del público en general de que las empresas no están haciendo todo lo que pueden en materia de responsabilidad social<sup>[1]</sup> estaría llevando a que los consumidores –y particularmente los latinoamericanos- muestren una actitud favorable hacia la intervención gubernamental que obligue a las empresas a actuar con responsabilidad social.

Si bien se reconoce que hay una brecha importante entre las declaraciones del consumidor -que asegura haber castigado o premiado a las empresas por su comportamiento irresponsable o responsable- y su comportamiento real en la práctica, es claro el creciente rechazo que muestra el consumidor hacia las empresas que exhiben un comportamiento que no asume la responsabilidad por los impactos sociales y ambientales que ocasiona.

En la formación de la opinión pública sobre las empresas, es de importancia capital la experiencia personal del consumidor con la compañía o con sus productos. Existe gran acuerdo en que las empresas deben asumir responsabilidades operacionales; esto significa que ofrezcan productos y operaciones que no dañen el medio ambiente, bienes y servicios de buena calidad a menor costo, productos y servicios que cuiden la salud e integridad física del consumidor, entre otros<sup>[2]</sup>.

El consumidor contemporáneo está exigiendo de las instituciones proveedoras de bienes y servicios mucho más que en el pasado y está tomando en cuenta, en sus decisiones de compra, los valores y principios de las empresas que patrocinan las marcas. Esto está llevando a redefinir la función tradicional del marketing –orientada a satisfacer la necesidad individual e inmediata del consumidor a través de la administración de las 4P's<sup>[3]</sup>- para incorporar otros aspectos antes no considerados y que tienen que ver principalmente con la función social de

---

1 GlobeScan, 2008.

2 Datum International, 2007.

3 Las 4P's –postuladas por McCarthy en 1964- hacen referencia a los cuatro componentes del “marketing mix” –producto, precio, promoción y plaza- como elementos centrales de la función del marketing convencional.

la empresa. Así nos encontramos hoy con una función “ampliada” del concepto del marketing, que nos obliga a evaluar su impacto en una serie de aspectos que trascienden el puro “marketing mix” convencional.

El propósito de este capítulo es destacar la necesidad de reorientar la función tradicional del marketing hacia la satisfacción integral del consumidor, considerando, para ello, no sólo su satisfacción inmediata sino también su bienestar a largo plazo. En este proceso, el marketing debe cuidar los impactos que puede ocasionar en los demás públicos de interés así como esforzarse por elevar el bienestar de la sociedad en general.

Este capítulo empieza por sustentar el papel del consumidor como un *stakeholder* relevante para la empresa. Luego se presenta el movimiento del consumidor como el motor que promueve cambios en la función del marketing y se plantea la redefinición de la función del marketing desde el punto de vista de la academia. Luego se ofrece una definición de lo que se entiende por responsabilidad social del marketing y se describe cada uno de sus componentes. Después se contrasta la realidad del comportamiento de compra del consumidor con la actitud demostrada en las encuestas de opinión y se concluye presentando los beneficios que aporta la adopción de la práctica de un marketing responsable. Se cierra el capítulo con unos comentarios finales a manera de resumen.

## II. El consumidor como *stakeholder*

En la literatura del marketing y de la RSE los consumidores aparecen constantemente entre los grupos de interés que tiene una empresa. Además, los consumidores suelen ser clasificados como *stakeholders* “primarios” porque se les reconoce derechos legítimos sobre la empresa, los mismos que están amparados en la ley y en las normas sociales vigentes.

Los consumidores afectan significativamente la sobrevivencia de la empresa en el mercado por ser el grupo que genera, mediante sus decisiones de compra, los ingresos de la compañía. Sin estos ingresos, la empresa no tendría cómo hacer frente a sus obligaciones con los demás *stakeholders* (proveedores, prestamistas, accionistas, acreedores estatales, obras comunitarias, entre otros) ni podría ejecutar sus planes de crecimiento y expansión. Por tanto, ya sea que se adopte un punto de vista amplio sobre quiénes son los grupos de interés de las empresas –cualquier grupo social que pueda afectar a la empresa o ser afectado por ella– o restringido –basado en la realidad práctica de los recursos materiales limitados y del tiempo de atención también limitado de los directivos de la empresa– no cabe duda de que los consumidores constituyen un grupo de interés para la empresa.

Si bien no hay duda de que el consumidor es un *stakeholder* relevante para la empresa, debemos admitir, también, que ésta tiene otros grupos de interés, además del consumidor, ante los cuales debe responder. En consecuencia, surge la pregunta de *qué tan importante es el consumidor como grupo de interés para la empresa*. El modelo de la “prominencia de los *stakeholders*”<sup>[4]</sup> ayuda a identificar los grupos de *stakeholders* de la empresa y los clasifica en función de su importancia relativa de acuerdo a los criterios de poder, legitimidad y urgencia.

Según este modelo, el consumidor sería un *stakeholder* relevante para las empresas ya que posee los atributos de legitimidad y poder. El atributo de la urgencia es de carácter temporal, lo que quiere decir que va y viene según sean las circunstancias que rodeen la relación del consumidor con la empresa proveedora.

El consumidor es un *stakeholder* legítimo para la empresa ya que existe una aceptación generalizada de que le asisten una serie de derechos como consumidor. Se reconoce que las acciones emprendidas por los consumidores son deseables, correctas y aceptadas por el sistema social de normas, valores y creencias vigentes en la sociedad<sup>[5]</sup>. Esta legitimidad proviene de la vulnerabilidad del consumidor sustentada en su posición de desventaja frente a los proveedores del mercado. Así, por ejemplo, un consumidor que adquiere una computadora no tiene por qué saber –o al menos es muy difícil que sepa– que el modelo que está comprando ya está discontinuado y que, por tanto, cuando requiera servicios de repuestos o mantenimiento no los va a encontrar y probablemente su máquina quedará inservible poco tiempo después de la compra.

El consumidor posee también el atributo de poder aún cuando no siempre lo ejerza. Este atributo es entendido como el acceso a medidas de coerción, utilitarias o normativas, para imponer su voluntad en la relación con los directivos de la empresa<sup>[6]</sup>. El poder del consumidor será mayor cuando más severas sean las sanciones legales que se apliquen por la violación de sus derechos, cuanto mayor sea el apoyo del Estado a las instituciones que velan por estos derechos, cuanto más consolidadas estén las asociaciones de consumidores y cuanto más educado y consciente sea el consumidor sobre sus derechos y, en consecuencia, mayor disposición muestre hacia el reclamo.

Finalmente, si las demandas del consumidor devienen en críticas o urgentes -no admiten demoras en ser atendidas por la empresa- este *stakeholder* adquirirá mayor prominencia ante la empresa y sus demandas serán resueltas con prioridad. Así por ejemplo, si un grupo de consumidores se intoxica por la ingestión de un medicamento adulterado, la empresa dedicará todos los recursos a su alcance –tiempo de sus ejecutivos y empleados, dinero y líneas de crédito disponibles y medios de comunicación- para resolver el problema de inmediato, relegando a un

---

4 Mitchell et ál. (1997).

5 Ibidem

6 Ibidem

segundo plano la atención de las demandas de los demás *stakeholders*. En estas circunstancias, el consumidor pasa a ser el *stakeholder* más relevante para la empresa y es probable que los demás *stakeholders*, no sólo tengan que esperar para que sus demandas sean atendidas sino que incluso podrían sentirse obligados a participar dedicando recursos propios (los proveedores amplían el plazo o los montos de crédito otorgados, los mayoristas y minoristas aportan con apoyo logístico para retirar del mercado los productos en cuestión, los accionistas aceptan la reducción de sus utilidades para salvar la imagen de la empresa, entre otros).

### III. El consumidor exige cambios en la práctica del marketing

#### A. El movimiento de defensa del consumidor<sup>[7]</sup>

El marketing es la función empresarial que más críticas recibe porque es el área más expuesta al público. Esto es así porque el marketing es la interfase de la empresa con el mercado y, por tanto, el vínculo más cercano entre aquélla y el consumidor.

La defensa del consumidor, entendida como un movimiento social que pretende compensar el poder y los derechos de los compradores frente a los de los vendedores, es una expresión del descontento del consumidor con las prácticas que se observan en el mercado. Es la “vergüenza del marketing”<sup>[8]</sup>, su talón de Aquiles<sup>[9]</sup> y la prueba de que el marketing no estaría cumpliendo con los postulados de la soberanía del consumidor que tanto pregonaba. Parece que el público no cree que el objetivo central del marketing sea el consumidor. Más bien, cree que la principal preocupación de las empresas es maximizar sus resultados económicos y que el consumidor les interesa sólo en la medida en que es un medio para lograr sus objetivos de rentabilidad.

La teoría del ciclo de vida del movimiento en defensa del consumidor sostiene que la opinión del consumidor sobre las prácticas del marketing –sobre lo bien o lo mal que ésta lo está haciendo ante los ojos del consumidor– sigue el patrón del ciclo de vida, reflejando así el estado de desarrollo de los movimientos nacionales del consumidor. Se pueden distinguir cuatro etapas en el ciclo de vida de este movimiento: la cruzada, el movimiento popular, la fase organizacional o directiva y la burocrática. Según el concepto de ciclo de vida del movimiento en defensa del consumidor, los países pueden ser posicionados a lo largo de este ciclo de acuerdo con la cantidad y calidad

7 El movimiento de defensa del consumidor también es conocido como “consumerismo”.

8 Drucker, 1975.

9 Wensley, 1990.

de la información disponible para el consumidor, el desarrollo de la legislación protectora del consumidor, la autoridad que ejercen las agencias gubernamentales que promueven la causa del consumidor y los fondos públicos invertidos en programas de educación del consumidor.

B. Niveles de crítica al marketing

La crítica hacia el marketing es muy amplia y comprende incluso aspectos y problemas que esta disciplina no ha creado. Por ello es necesario precisar el dominio del campo del movimiento en defensa del consumidor, es decir, identificar cuáles son las críticas por las que debería responder el marketing.

Las críticas de los defensores de los derechos del consumidor se suelen clasificar en tres niveles: *micro*, *macro* y *existencial*. A nivel *micro*, las críticas se entienden como la reacción de los consumidores contra la insatisfacción que les produce el “marketing mix” de las empresas y comprende, por tanto, las críticas formuladas por el consumidor en cuanto comprador de bienes y servicios: “los precios son muy altos”, “la publicidad es engañosa”, “muchos productos son defectuosos”, “los vendedores presionan demasiado al consumidor para que compre”, entre otras. A nivel *macro* las críticas tienen que ver con la actitud del consumidor hacia el sistema de marketing en general y comprende las críticas emitidas por el consumidor como ciudadano, como agente social, por cuanto no se siente partícipe de las decisiones que lo afectan, o no se le escucha en la formulación de políticas públicas sobre consumo. En cuanto al nivel *existencial*, las críticas van más allá del micro y del macro marketing y son más bien una reacción al excesivo poder que ostentan las empresas y que les permite intervenir en la vida de las personas e influir en los patrones culturales del ciudadano.

Existen otros niveles de críticas como las de carácter ideológico, basadas en consideraciones éticas y morales y las técnicas que provienen de la práctica del marketing y se dirigen a los componentes del marketing mix, es decir, a la dimensión micro del consumo. En la tabla siguiente se presenta una clasificación de los distintos niveles de crítica que el movimiento del consumidor plantea al marketing y se ilustra, con ejemplos, lo que implica cada uno de estos niveles.

TABLA 1 - NIVELES DE LA CRÍTICA DE LA DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Tipo de crítica	Significado de la crítica	Ilustración
Según el Nivel de acción del consumerismo	Micro consumerismo: contra las políticas y prácticas del marketing mix que perjudican los intereses del consumidor	<ul style="list-style-type: none"><li>- Precios altos</li><li>- Publicidad engañosa</li><li>- Productos defectuosos o dañinos</li><li>- Canales encarecen los productos</li><li>- Ventas a presión</li></ul>
	Macro consumerismo: descontento con la consideración del consumidor como agente social en la relación de fuerzas empresa - gobierno - sociedad	<ul style="list-style-type: none"><li>- No se escucha al consumidor en la formulación de políticas públicas</li><li>- El consumidor no participa en la toma de decisiones que lo afectan</li></ul>
	Consumerismo existencial: descontentos generados fuera del sistema de marketing por razones económicas (Ej.: inflación), sociales (Ej. racismo), políticas (Ej.: mala imagen de las instituciones) o filosóficas (Ej.: materialismo excesivo).	<ul style="list-style-type: none"><li>- Abuso del poder político y económico de las empresas sobre el consumidor</li><li>- “Corporocracia” (excesivo poder de las grandes corporaciones)</li><li>- Las empresas no atienden las demandas sociales</li></ul>

Tipo de crítica	Significado de la crítica	Ilustración
Según sea la parte afectada	Por sus efectos en la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materialización de la sociedad</li> <li>- Manipulación de la demanda</li> <li>- Competencia desleal</li> <li>- Contaminación cultural</li> <li>- Excesivo poder político de las empresas</li> </ul>
	Por sus efectos en la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absorciones anticompetitivas</li> <li>- Barreras de entrada a la industria</li> <li>- Destrucción de la competencia</li> </ul>
	Por sus efectos en el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios altos</li> <li>- Productos defectuosos</li> <li>- Obsolescencia planeada</li> <li>- Exclusión de minorías</li> </ul>
Críticas organizativas al proceso de marketing	Anormalidades con el sistema de fabricación de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos o servicios de baja calidad, defectuosos, peligrosos o inseguros</li> <li>- Ciclos de vida de los productos muy cortos</li> <li>- Productos inútiles o innecesarios</li> </ul>
	Asimetría informativa: falta de comprensión e información del consumidor debido a la persuasión de los agentes informadores del marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos y servicios no deseados por el consumidor</li> <li>- La oferta no responde a las expectativas creadas</li> </ul>
	Práctica de una filosofía mal entendida en su conjunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidad de detectar y atender necesidades sociales y los problemas que realmente preocupan a la sociedad</li> </ul>
Crítica ideológica basada en consideraciones éticas y morales	Política del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demasiados productos semejantes dificultan la comparación y la compra</li> <li>- Obsolescencia planeada</li> <li>- Productos inseguros y dañinos</li> </ul>
	Política de precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los precios no incorporan los costos sociales</li> <li>- Márgenes de ganancia excesivos</li> <li>- Precios ocultos o engañosos</li> </ul>
	Política de publicidad/comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La publicidad encarece los precios</li> <li>- La publicidad no es fuente confiable de información</li> <li>- La publicidad promueve el materialismo</li> </ul>
	Política de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Márgenes muy altos</li> <li>- Técnicas de venta agresivas y a presión</li> <li>- La venta es cada vez más impersonal</li> </ul>
Críticas de fondo	Ideológicas: se acusa al marketing de ser agnóstico con relación a lo bueno y lo malo que sucede en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El marketing debe ser moral o amoral?</li> <li>- ¿Tiene el marketing una responsabilidad social?</li> </ul>
Críticas técnicas	Proviene de la puesta en marcha de la estrategia del marketing mix: la forma en que el marketing aborda al consumidor y el uso de la persuasión para que actúe en beneficio de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios elevados</li> <li>- Productos inseguros</li> <li>- Garantías insuficientes</li> <li>- Publicidad engañosa</li> <li>- Envases de falsa apariencia</li> <li>- Demasiados intermediarios</li> <li>- Técnicas de venta cuestionables</li> </ul>

Fuente: García (1997) y elaboración propia

Las críticas que han generado mayor controversia y reclamo por parte de las mismas empresas son las de carácter ideológico, en las que “el consumerismo acusa al marketing de practicar un agnosticismo militante en relación a lo ‘bueno’ y lo ‘malo’ de lo que sucede en el mercado y en la sociedad”<sup>[10]</sup>. Ante la existencia de los distintos niveles de crítica, cabe preguntarse si corresponde incorporar entre las funciones del marketing la dimensión social o si debemos aceptar que “el negocio de los negocios son los negocios”. La respuesta estaría en que, en la práctica, los consumidores no distinguen entre los distintos niveles de la crítica del movimiento de defensa del consumidor. Para ellos la empresa es la que tiene la potestad de decidir si incorpora o no los componentes éticos, morales y sociales en su estrategia de marketing, lo que la hace responsable de los impactos que causa, en el corto y en el largo plazo, en el consumidor, en el medio ambiente y en la sociedad.

En el fondo, la crítica que el movimiento en defensa del consumidor plantea no es una negación de la práctica del marketing sino una llamada de atención para que la empresa, en la búsqueda de su rendimiento económico, tome en cuenta, no sólo los deseos de corto plazo del consumidor, sino también sus intereses de largo plazo, de modo tal que contribuya a mejorar el bienestar general de los consumidores y también el de la sociedad en la que opera.

## IV. La función del marketing se amplía

### A. Las filosofías de marketing

Los académicos reconocen que existen distintas filosofías que orientan las decisiones de marketing en las empresas. Estas filosofías reflejan la importancia relativa que las empresas le dan a los intereses de la organización, de los consumidores y de la sociedad<sup>[11]</sup> así como también reflejan las principales preocupaciones de la época. Estas filosofías o enfoques alternativos son:

- El enfoque de producción
- El enfoque de producto
- El enfoque de ventas
- El enfoque de marketing
- El enfoque de marketing social

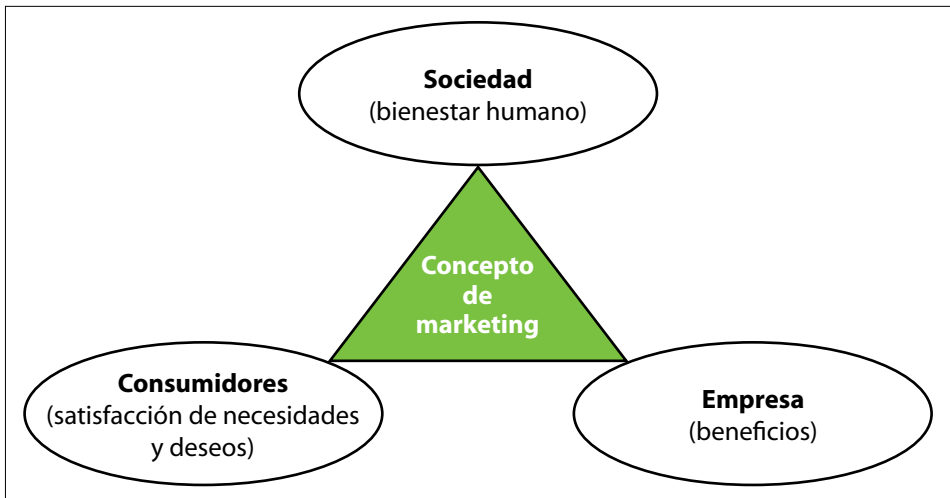
---

<sup>10</sup> García, 1997:9.

<sup>11</sup> Kotler y Keller, 2006.

Según sea el enfoque o filosofía que adopte la empresa, será su foco o énfasis en un aspecto particular de la función del marketing: la producción, el producto, las ventas, el consumidor o la sociedad. Así, la adopción del concepto de marketing social supone un marketing que integra la responsabilidad social en la toma de decisiones y en todas las actividades que implica el ejercicio de esta función. De acuerdo a esta filosofía, las empresas que se inspiran en ellas se esfuerzan por equilibrar sus objetivos económicos con los intereses de largo plazo del consumidor y con el bienestar de la sociedad en general, tal como se muestra en la gráfica siguiente.

**GRÁFICA 1 - COMPONENTES DEL ENFOQUE DE MARKETING SOCIAL**



Fuente: Kotler y Armstrong (2001)

El amplio reconocimiento del concepto de marketing social<sup>[12]</sup> por parte de los académicos del marketing estaría indicando que la función tradicional atribuida a esta disciplina – resumida en las 4P's del marketing– se ha ampliado. La sociedad le está reclamando al marketing algo más que productos de buena calidad a precios competitivos, información oportuna, promociones adecuadas y productos y servicios disponibles en momentos y lugares de venta convenientes. El público espera, además, que los productos sean amigables con el medio ambiente, que no pongan en riesgo su salud ni su integridad física y que cumplan con lo que prometen. El consumidor espera, también, que se le dé solución diligente y justa a sus reclamos, que se le informe oportunamente de los daños potenciales de los bienes y servicios que compra; que los precios reflejen la calidad que recibe o que se respete su privacidad, entre otras demandas.

12 La filosofía de marketing social está presente en los libros de texto adoptados por las principales escuelas de negocio del mundo.

Del mismo modo, los conceptos modernos de “marketing holístico”<sup>[13]</sup> o “marketing ilustrado”<sup>[14]</sup> ofrecen una visión más integral del concepto de marketing y son un reconocimiento de la necesidad de ampliar el concepto tradicional del marketing de las 4P’s para responder a las demandas sociales que reclaman tomar en consideración los intereses de largo plazo del consumidor y el bienestar de la sociedad en general.

## B. Definición ampliada de la función del marketing

En respuesta a las críticas levantadas contra la disciplina del marketing, la *American Marketing Association* (AMA)<sup>[15]</sup> amplió su concepto tradicional de marketing para incorporar las nuevas demandas sociales exigidas a esta disciplina. Así, en octubre de 2007, la AMA adoptó la siguiente definición:

*Marketing es la actividad, grupo de instituciones y procesos para la creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.*

Esta definición de la AMA incluye, además de los clientes, otros grupos de interés a quienes las actividades del marketing podrían afectar. Sin embargo, la ausencia del elemento humano en esta definición sugiere que el marketing no es responsabilidad personal de nadie en particular.

Con el propósito de resolver esta deficiencia y de poder definir, después, lo que entendemos por Responsabilidad Social del Marketing, se propone la siguiente definición de marketing:

*El marketing es una actividad, conducida por organizaciones responsables e individuos comprometidos con sólidos valores e inspirados en la ética, que opera a través de un conjunto de instituciones y procesos para la creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas de mercado que tienen valor económico, social y medioambiental para los consumidores, los clientes, los agentes de marketing y la sociedad en general*<sup>[16]</sup>.

Fuente: Schwalb (2009)

13 El *marketing holístico* incluye el concepto de marketing relacional, marketing integrado, marketing interno y marketing social (Kotler y Keller, 2006).

14 Según Kotler y Armstrong (2001), el *marketing ilustrado* es la filosofía de marketing según la cual el marketing de una compañía debería apoyar el desempeño óptimo a largo plazo del sistema de marketing.

15 La AMA es la institución reconocida como la líder en la disciplina de marketing. Es la referencia para el estudio y la investigación en temas de marketing. [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) consultada el 2 de mayo de 2009.

16 Los resaltados son agregados de la investigadora a la definición de la AMA 2007.

## V. Los componentes de la responsabilidad social del marketing

Como resultado del aumento de la conciencia ciudadana respecto de los impactos que las empresas ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, así como de las crecientes demandas sociales por una mayor transparencia y credibilidad en la actuación corporativa, han aparecido en los últimos años una serie de instrumentos destinados a facilitar la medición, la comparación, la comunicación y, en consecuencia, también la mejora de la actuación social de las empresas. Entre estos instrumentos se encuentran los autodiagnósticos de RSE que son guías para el proceso de rendición de cuentas y de reporte.

Los autodiagnósticos de RSE establecen los estándares mínimos de actuación empresarial en materia social y ambiental y están diseñados para ayudar a manejar los impactos de las empresas y las relaciones con sus distintos *stakeholders*. Los criterios sociales, éticos y medioambientales incorporados en los autodiagnósticos facilitan la autoevaluación y la calificación del nivel de RSE de las empresas que los aplican. Entre los autodiagnósticos de RSE más conocidos están el *Global Reporting Initiative*<sup>[17]</sup> (GRI) de origen global, y los *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social*<sup>[18]</sup>. En el caso de Latinoamérica se podría decir que existe, prácticamente, un instrumento de autodiagnóstico en cada país, aunque la mayoría se ha inspirado en el del Instituto Ethos del Brasil.

En base a la identificación de las dimensiones de la responsabilidad social que los instrumentos latinoamericanos de autodiagnóstico de la RSE le atribuyen a la función del marketing y tomando en cuenta los contenidos que los principales documentos normativos de la RSE –que se aplican en Latinoamérica– le asignan a la función del marketing, se identificaron las siguientes ocho dimensiones que comprendería la Responsabilidad Social del Marketing (RSM)<sup>[19]</sup>:

17 Este instrumento fue creado en 1997.

18 Este instrumento nació en el Brasil en 1998.

19 La identificación de estas ocho dimensiones es resultado de la investigación desarrollada para la tesis doctoral de la autora. El lector interesado en conocer los detalles del proceso seguido para la identificación de las dimensiones y contenidos de la RSM puede consultar la tesis de Schwalb, “Un estudio de la valoración del consumidor limeño sobre la Responsabilidad Social del Marketing”, depositada en la Universidad de Deusto, ESTE, San Sebastián, España, en junio de 2009.

1. Calidad de los productos y servicios
2. Calidad de la atención y trato al cliente
3. Publicidad y prácticas de promoción
4. Información al consumidor
5. Gestión de los daños que los bienes y servicios podrían ocasionar al medio ambiente
6. Precios y créditos
7. Respeto por la privacidad del consumidor
8. Ética y compromiso social

### *Calidad de los productos y servicios<sup>[20]</sup>*

Esta dimensión contempla el nivel de calidad o excelencia que el consumidor espera de los productos y servicios que compra a cambio del precio que paga. Ello incluye la capacidad de los bienes o servicios para cumplir correctamente la función básica que corresponde a sus categorías, así como la conformidad con los estándares correspondientes al nivel de actuación anunciado, la ausencia de funcionamientos defectuosos en un plazo de tiempo razonable y la duración del producto antes de devenir en inservible. Implica también que los productos y servicios no pongan en riesgo la salud ni la seguridad del consumidor, que los proveedores respeten las garantías ofrecidas y que éstas tengan una cobertura razonable. Se espera que los proveedores incorporen las expectativas e intereses de los consumidores en el desarrollo de productos y que tomen en consideración los requerimientos de clientes con discapacidades. Esta dimensión también incluye el aporte de los empaques a la creación de valor para el consumidor.

Cuando se trata de un servicio, la calidad se manifiesta en el profesionalismo de la empresa proveedora y de su personal de contacto, en su fiabilidad, su reactividad, su accesibilidad, su comprensión, su capacidad de comunicación, su credibilidad, la seguridad que brinda al cliente y la tangibilidad de los servicios ofrecidos<sup>[21]</sup>.

### *Calidad de atención y trato al cliente*

Esta categoría de la RSM abarca la función de distribución (en lo que es visible para el consumidor) que se manifiesta en la atención que recibe el cliente en el punto de venta. Esta dimensión contempla el interés sincero por entender al consumidor y mejorar su bienestar y se expresa en el trato que recibe el cliente por parte del personal de contacto de la compañía, antes, durante y después de la compra, así como en la actitud de colaboración, cortesía, prontitud, interés, tacto, discreción, disponibilidad, accesibilidad y eficiencia del personal de servicio. Incluye, también, los atributos del punto de venta como ubicación, accesibilidad, diseño de las instalaciones

---

<sup>20</sup> La descripción de las ocho dimensiones de la RSM están basadas en el trabajo de Schwalb, 2009.

<sup>21</sup> Lambin, 2003.

y características del ambiente tales como luz, aire y sonido, entre otros. Asimismo, se incluyen las facilidades que ofrece el local, tales como estacionamiento, seguridad, servicio de traslado al auto, etc. También pertenecen a esta categoría la calidad del servicio postventa como ser la atención de consultas, la asesoría en el uso del bien o servicio y la provisión de mantenimiento y repuestos.

La atención de quejas y reclamos es uno de los aspectos de mayor importancia en esta dimensión e implica la existencia de un procedimiento diligente, simple, efectivo y de bajo costo para el consumidor, que satisfaga sus demandas de un trato justo y equitativo.

### *Publicidad<sup>[22]</sup> y prácticas de promoción*

Comprende las prácticas comerciales y todos los esfuerzos que realiza la empresa para promover la venta de sus productos y servicios. A esta dimensión pertenecen los anuncios dirigidos al público con el propósito de venderle un producto o un servicio, utilizando para ello los medios masivos de comunicación social. Tiene que ver no sólo con lo que es legal, sino también con lo que es leal hacia la competencia, con la honestidad, veracidad y transparencia de los anuncios comerciales, con el sometimiento de las prácticas promocionales a códigos voluntarios de ética, así como con la idoneidad y transparencia de la intencionalidad de las actividades promocionales.

Esta dimensión implica que el respeto de los derechos e intereses del consumidor se refleje en la actividad publicitaria y que los anuncios comerciales que se propalen no induzcan a error. Además, comprende políticas de comunicación no discriminatorias, técnicas éticas de venta y prácticas de promoción que no presionan al consumidor para que compre lo que no necesita. También incluye, por tanto, tácticas de venta honesta que respetan la dignidad humana y no abusan de las vulnerabilidades de los consumidores.

### *Información al consumidor*

Esta categoría comprende los esfuerzos de la empresa para dar a conocer las características, propiedades, funciones, riesgos y limitaciones de los productos y servicios que ofrece. Tiene que ver con la claridad, veracidad, transparencia, honestidad, relevancia, suficiencia y oportunidad de la información que se entrega al consumidor o cliente a través de distintos medios como etiquetas, boletines, encartes, folletos, cartas personales, manuales, cupones y todo el material informativo –dirigido al consumidor– que se despliega en los puntos de venta, entre otros. Esta dimensión comprende la información contenida en los envases, empaques, etiquetas y rotulados de los

22 Se consideran elementos de la publicidad todas aquellas creaciones visuales, audibles, audiovisuales y, en general, sensoriales, que sean aptas para hacer de conocimiento público un mensaje publicitario (Artículo III del Código de Ética Publicitaria de la Asociación Nacional de Anunciantes del Perú; <http://www.scribd.com/doc/6939176/Codigo-ANDA-Publicidad> [consultada el 2 de diciembre de 2008].

productos en tanto transmiten mensajes, crean expectativas y sirven de sustento para que el consumidor compare alternativas y tome decisiones de compra. También incluye los distintos mensajes que la empresa transmite a los consumidores a través de sus representantes, como pueden ser los vendedores, promotores de ventas o contratistas, entre otros, que atienden al cliente antes, durante o después de la compra.

Se incluye, además, la disponibilidad y entrega de información sobre la sostenibilidad de los productos y servicios que se ofrecen y sobre su impacto en la salud del consumidor y en el medio ambiente.

### *Gestión de los daños que los bienes y servicios podrían ocasionar al medio ambiente*

Esta dimensión comprende las acciones y decisiones que podría tomar la empresa para prevenir o remediar cualquier tipo de daño que sus productos y servicios puedan ocasionar al medio ambiente como resultado de la elaboración, distribución, consumo o disposición final de estos bienes y servicios. También incluye la toma de medidas preventivas para retirar los desechos o desperdicios del producto cuando termina su vida útil, así como la existencia de políticas y la realización de acciones para favorecer el reuso y reciclaje de materiales. Contempla, además, el emprendimiento de acciones empresariales para instruir al consumidor con el propósito de prevenir daños medioambientales y de promover el consumo sostenible. Asimismo, comprende la provisión de información sobre el uso y almacenamiento seguro de los productos y el descarte de envases, desechos y desperdicios.

### *Precios y créditos*

A esta dimensión pertenecen las políticas y prácticas que garanticen precios razonables (precios que reflejan una justa relación calidad-precio) así como las estrategias y prácticas de créditos y descuentos. Incluye las modalidades de pago y condiciones de venta al crédito y los pagos con tarjetas de crédito que se le ofrecen al cliente (los plazos, las formas de pago y los recargos por intereses y comisiones). También comprende la transparencia en la presentación de los precios que facilite la comparación entre las alternativas que se ofrecen en el mercado. Esta categoría también contempla los márgenes de ganancia de los proveedores e intermediarios -que sean razonables y se reflejen en precios justos- así como la no discriminación de precios que se aprovechen de situaciones vulnerables del consumidor.

### *Respeto por la privacidad del consumidor*

Esta categoría comprende el respeto de la intimidad y de los espacios privados que pertenecen al consumidor y a su familia y que se deben reflejar en la existencia de políticas que lo protejan en este sentido. Ello supone que las actividades de marketing no se entrometan en la vida privada del consumidor sin su autorización, que no invadan sus espacios íntimos, tanto físicos (su hogar, su automóvil, su oficina, etc.) como temporales (momentos del día y de la semana).

Contempla, por tanto, el rechazo de las técnicas de venta intrusivas, los envíos no solicitados –por correo físico o electrónico– las ofertas de ventas recibidas por teléfono o por correo que no se han pedido y, en general, todos los métodos de venta invasiva y a presión que violan los espacios privados del consumidor. Tiene que ver, también, con la limitación de la información confidencial que se le solicita al consumidor a propósito de las relaciones que establece con los proveedores y con el uso y destino final que el proveedor le da a esta información.

### *Ética y compromiso social*

En esta dimensión se incluyen todos los temas vinculados a la ética empresarial que corren transversal y simultáneamente en todas o en varias de las categorías antes presentadas o cuyo contenido es de índole muy general, como por ejemplo, “protección de los intereses económicos del consumidor”. Aquí se incluyen, por tanto, los temas que tienen que ver con lo que es justo y equitativo y con lo que es bueno para el bienestar del consumidor, tanto a corto como a largo plazo. Comprende estrategias de marketing y técnicas de venta libre de manipulaciones y presiones que no se aprovechan de las vulnerabilidades del consumidor ni de la superioridad de recursos y experiencia del proveedor para lograr sus objetivos de venta y de rentabilidad. Comprende el fomento de un consumo libre y solidario e implica tomar en cuenta el contexto del consumidor de modo que no se fomente un consumo que sobrepase sus posibilidades o que aliente un excesivo endeudamiento. Tiene que ver también con la adopción de prácticas inclusivas que tomen en cuenta las condiciones peculiares de los pobres, limitados físicos e intelectuales y, en general, de los grupos vulnerables, excluidos o en situación de riesgo social.

En base a estas ocho dimensiones identificadas como componentes de la RSM y tomando en cuenta la definición que diéramos de la función del marketing, presentamos, a continuación, la definición propuesta para la responsabilidad social que el consumidor espera de la actuación del marketing (RSM):

*La Responsabilidad Social del Marketing (RSM) es una filosofía basada en principios y valores de contenido ético que guía la actividad del marketing. Según esta filosofía, todas las personas e instituciones que desempeñan alguna actividad vinculada al marketing, o de soporte al mismo, deberían tomar decisiones considerando no sólo las metas de venta, de utilidades y de participación de mercado de la empresa, sino también, y de manera prioritaria, las necesidades y deseos de corto y largo plazo del consumidor, contribuyendo así no sólo a mejorar su bienestar, sino también a elevar la calidad de vida de la sociedad en general.*

Fuente: Schwalb (2009)

# VI. Cómo está respondiendo el consumidor a la responsabilidad social del marketing

Los barómetros de opinión ciudadana sobre la RSE indican que existe un creciente interés y conocimiento por parte de los ciudadanos sobre las responsabilidades sociales y ambientales de las empresas. La población está demandando un mayor involucramiento de las empresas en la solución de los principales problemas que aquejan a la humanidad y cada vez más ciudadanos manifiestan su disposición a favorecer a las empresas que dediquen esfuerzos en este sentido.

En la siguiente tabla se muestran los temas relativos a la función del marketing que abordan los barómetros de RSE. Estos temas han sido clasificados de acuerdo a las ocho dimensiones identificadas previamente como componentes de la Responsabilidad Social del Marketing (RSM).

**TABLA 2 - TEMAS DE RSM QUE ABORDAN LOS BARÓMETROS DE RSE**

Dimensión de la RSM		Temas de la dimensión de la RSM que abordan los barómetros
I	Calidad de los productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad de los impactos de los productos en la salud y seguridad del consumidor.</li><li>• Alimentos, bebidas y medicinas que no dañen la salud del consumidor.</li><li>• Elaboración de productos y servicios socialmente responsables.</li></ul>
II	Calidad de la atención y trato al cliente	DIMENSIÓN NO ABORDADA EN LOS BARÓMETROS DE RSE
III	Publicidad y prácticas de promoción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparencia en las comunicaciones de RSE a través de la publicidad.</li><li>• Honestidad de las comunicaciones de RSE.</li></ul>
IV	Información al consumidor	DIMENSIÓN NO ABORDADA EN LOS BARÓMETROS DE RSE
V	Gestión de los daños que los bienes y servicios podrían ocasionar al medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos y operaciones que no dañen el medio ambiente.</li><li>• Reducción del impacto del cambio climático.</li><li>• Productos y servicios medioambientalmente responsables.</li></ul>
VI	Precios y créditos	DIMENSIÓN NO ABORDADA EN LOS BARÓMETROS DE RSE
VII	Respeto por la privacidad del consumidor	DIMENSIÓN NO ABORDADA EN LOS BARÓMETROS DE RSE
VIII	Ética y compromiso social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actuación empresarial basada en altos estándares éticos.</li><li>• Contribución a la mejora de la sociedad.</li><li>• Motivación genuina que inspira la actuación social de la empresa.</li></ul>

Fuente: Schwalb (2009).

De esta tabla se desprende que los barómetros de la RSE no cubren todo el espectro de responsabilidades que se le imputan actualmente a la función del marketing. Además, se observa que el tratamiento que se le da a las cuatro dimensiones abordadas por estos barómetros es muy limitado si se toma en cuenta la descripción que se hizo de estos contenidos en el apartado V.

Tanto los barómetros de la RSE como otros estudios de opinión del consumidor sobre la RSE evidencian una significativa disposición de los consumidores a castigar a las empresas socialmente irresponsables y, aunque en menor medida, también a premiar a las responsables. Esta actitud es más marcada en los países latinoamericanos, donde la empresa privada tiene un peso importante en la economía de los países y la población tiene altas expectativas respecto de la contribución de las empresas a la solución de los problemas sociales.

Por otro lado, los mismos barómetros y otros estudios recientes muestran que los consumidores estarían dispuestos a pagar un sobreprecio por los productos provenientes de empresas que exhiben comportamientos socialmente responsables<sup>[23]</sup>. Algunos de estos estudios llegan incluso a determinar el tope de sobreprecio que estaría dispuesto a pagar el consumidor por productos que ofrecen las empresas socialmente responsables.

No obstante las tendencias favorables reveladas en los estudios de opinión antes mencionados y a pesar de la actitud positiva mostrada por los consumidores sobre el comportamiento socialmente responsable de las empresas, existen dudas sobre la influencia de la RSE en su comportamiento de compra<sup>[24]</sup>. Se ha detectado una brecha significativa entre lo que el consumidor encuestado manifiesta que haría (castigar a las empresas irresponsables y pagar un sobreprecio por productos o servicios socialmente responsables) y lo que realmente hace<sup>[25]</sup>. Es decir, estos estudios han comprobado que el consumidor suele estar dispuesto a castigar el comportamiento socialmente irresponsable de las empresas –o a premiar el comportamiento responsable– pero en la práctica son pocos los que se comportan como lo manifiestan en las encuestas<sup>[26]</sup>. En este punto conviene recordar la regla empírica del 30:3, que dice que si el 30% manifiesta que compraría un producto, sólo el 3% lo hace en la práctica<sup>[27]</sup>.

La explicación de esta discrepancia estaría en el método aplicado para recoger la información. Se ha comprobado que cuando se le pregunta al consumidor sobre su comportamiento probable de compra, un porcentaje significativo manifiesta estar dispuesto a favorecer productos o marcas provenientes de empresas que actúan responsablemente. Más aún, en este caso, el consumidor

23 Fernández y Merino, 2005; Datum International, 2007; Ipsos Mori, 2007; entre otros.

24 Bigne-Alcañiz y Currás-Pérez, 2008.

25 Forética, 2006.

26 Vives, 2008.

27 Skapinker, 2007.

manifiesta estar dispuesto a pagar un sobreprecio por productos o servicios que han sido elaborados con criterios de RSE. Pero, cuando el método de investigación consiste en exponer al sujeto a una situación real de compra en la que se le presentan alternativas de productos reales con precios reales, el consumidor elige en función de la calidad y el precio y no toma en cuenta consideraciones sobre los impactos ambientales vinculados a los productos o servicios en cuestión.

Este hallazgo se corrobora con la amplia evidencia práctica que indica que los principales criterios de decisión de compra por parte del consumidor siguen siendo la calidad (entendida como la capacidad del producto o servicio para realizar eficientemente la función que se espera de su categoría) y el precio (nivel competitivo de acuerdo a la calidad ofrecida). Esto quiere decir que el consumidor no está dispuesto a sacrificar la calidad del producto o servicio ni está dispuesto a pagar más por una calidad semejante o inferior si tiene ofertas alternativas que le pueden proveer al menos el mismo nivel de satisfacción.

Sin embargo, sabemos que existen grupos de consumidores que en sus decisiones de compra están tomando en cuenta los impactos sociales y ambientales de los productos o servicios que adquieren. Estos grupos, aunque aún incipientes, están creciendo y han aparecido también en Latinoamérica. Tal es el caso del consumidor “consciente” de Brasil<sup>[28]</sup> y del consumidor “avanzado” del Perú<sup>[29]</sup>. Estos consumidores, que suelen tener un alto poder adquisitivo y que han satisfecho holgadamente todas sus necesidades y que, por tanto, tienen ingresos discrecionales, son conocedores de sus derechos, suelen estar bien informados sobre la actuación de las empresas, se preocupan mucho por su salud y la de su familia y son muy sensibles al tema de la RSE.

Lo anterior nos lleva a concluir que el consumidor está dispuesto a respaldar a las empresas que exhiban comportamientos social y ambientalmente responsables siempre que: no se sacrifique la calidad ni la funcionalidad del producto o servicio; los precios de los productos o servicios sean competitivos (precios similares ante calidad comparable de las alternativas disponibles); se disponga de información auténtica sobre el comportamiento de la empresa y sobre el proceso productivo a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

Por tanto, si se quiere promover la Responsabilidad Social del Marketing hace falta que todas las partes involucradas jueguen su rol. Esto significa que el *consumidor* debe estar bien informado sobre sus derechos y exigir que se respeten. Además, debe comportarse diligentemente en sus compras, teniendo claros sus objetivos, solicitando información relevante, comparando ofertas alternativas, reclamando cuando se violan sus derechos y denunciando a los infractores. Además, si se organiza, el consumidor podría ejercer suficiente presión para que se den dispositivos legales que promuevan la protección de sus derechos.

---

28 Instituto Akatu Pelo Consumo Consciente, 2003.

29 Arellano Investigación de Marketing, 2002.

La *empresa*, por su parte, además de asegurar la calidad de los productos o servicios que ofrece y de que lleguen al mercado a precios asequibles, debe tomar en cuenta las necesidades del consumidor así como las circunstancias particulares en que tiene lugar el consumo. Asimismo, la empresa tiene la obligación moral de entregarle al consumidor toda la información relevante para facilitarle la toma de decisiones que favorezca sus intereses. Debe cobrar precios justos, diseñar campañas de promoción y publicidad honestas y transparentes y fijar procedimientos de reclamos sencillos, expeditivos, eficientes y de bajo costo para el consumidor.

Por otro lado, el *Estado* debe establecer incentivos positivos y negativos para promover las buenas prácticas de marketing. Además, debe disponer recursos públicos para educar al consumidor en sus derechos y obligaciones y de esta manera empoderarlo para que él mismo se proteja. Todo ello redundaría en un ahorro significativo de recursos del Estado en su función de velar por los intereses del consumidor.

Las *asociaciones de consumidores*, por su parte, pueden contribuir a la educación del consumidor mediante la difusión de los derechos que éstos tienen y de los deberes de los proveedores. Asimismo, deben mantenerse vigilantes de las prácticas del mercado y estar prestas a denunciar casos de abusos a los derechos del consumidor cuando éstos se violen.

El consumidor tiene un poder enorme que puede ejercer a través de sus decisiones de compra. Este poder emana del hecho de que la sostenibilidad económica de la empresa depende de los ingresos que provienen de las compras de sus clientes, de modo que aquélla se quebraría si el consumidor le dejara de comprar. Pero, en la práctica, sucede que el consumidor no siempre ejerce este poder debido a que no conoce sus derechos como tal, no cuenta con información suficiente sobre los impactos ambientales y sociales que genera la empresa a lo largo del ciclo de vida del producto y no se organiza para formar una masa crítica de consumidores empoderados que contrarreste el inmenso poder de las empresas. Por tanto, para que el poder del consumidor sirva para cambiar las malas prácticas del mercado hace falta sensibilizarlo, educarlo y proveerle la información suficiente para que tome decisiones sensatas y responsables, que respalden a las empresas que muestren una actuación socialmente responsable. Este consumidor "empoderado" sería la mejor garantía de protección de sus propios intereses ya que, al mostrar una actitud más proclive hacia el reclamo, se encargaría de hacer respetar los derechos del consumidor de manera más efectiva y a menor costo de lo que le significaría al Estado emprender solo esta labor.

## VII. Beneficios de la práctica de un marketing responsable

No obstante, habiéndose observado en la práctica que el comportamiento de compra del consumidor no coincide plenamente con la intención que éste manifiesta en las encuestas de opinión, no se puede negar que el público se está fijando, cada vez más, en la ética de los negocios, en los impactos medioambientales y en el compromiso social de las empresas para formarse una opinión sobre las mismas. Además, parece que hay evidencia suficiente como para afirmar que los resultados sociales y medioambientales (medidos a través de los índices de reputación, auditoría social y valores y principios inmersos en la cultura de la organización, entre otros) benefician a la cuenta de resultados de la empresa aumentando su valor económico, atrayendo o reteniendo los mejores colaboradores internos o elevando la lealtad de los consumidores y mejorando la imagen o reputación corporativa<sup>[30]</sup>. Por otro lado, la empresa con buenos resultados sociales puede acceder a los fondos éticos de inversión, mejorar la eficiencia en el manejo de sus costos y aumentar su competitividad en licitaciones en países que tienen legislaciones exigentes que demandan un comportamiento socialmente responsable.

La empresa no sólo posee recursos materiales (activos físicos y financieros) sino también intangibles. Puede que estos activos no estén siendo cotizados por el mercado financiero en el corto plazo pero serán decisivos en el largo plazo<sup>[31]</sup>. Las expectativas de los clientes, así como la reputación e imagen de la empresa en la sociedad, son parte de esos recursos intangibles que conforman el capital social de la empresa. El capital social, entendido como “un conjunto de redes, normas y relaciones de confianza que facilitan la resolución de los dilemas de la acción colectiva” se basa en la lealtad y confianza entre las partes de la relación y es un recurso moral que se amplía con su uso<sup>[32]</sup>.

Por lo anterior, las empresas que incorporan la responsabilidad social en su gestión logran una diferenciación en base a un atributo sólido que resulta difícil de copiar: la confianza en la empresa y su marca. Entendida la confianza como la seguridad que tiene el consumidor de que la empresa no se va a aprovechar de sus vulnerabilidades –que resultan de su posesión limitada de información, de su conocimiento insuficiente y de su inexperiencia y limitación de recursos disponibles para defenderse–, el consumidor que confía en la empresa que lo abastece de los bienes y servicios que necesita, se diferencia de todas las demás que no le ofrecen esta seguridad. Es decir, la empresa “confiable” luce diferente, es más atractiva ante los ojos del

---

30 De la Cuesta, 2004.

31 Ibidem.

32 Ibidem, página 46.

consumidor, de modo que las demás ofertas que se le presentan en el mercado dejan de ser opciones para él. Al consumidor se le puede engañar en el corto plazo pero, tarde o temprano, se da cuenta de quiénes son los proveedores confiables: aquellos que velan por su bienestar de corto y de largo plazo. Si al consumidor se le ofrecen alternativas que contienen los mismos atributos –calidad semejante a precios competitivos- va a elegir la opción del proveedor que le inspire más confianza.

A la empresa que inspira confianza se le facilita la captación de clientes y le aumenta la lealtad de sus consumidores hacia la marca. Al ganar clientes leales la empresa incrementa sus ventas, reduce sus costos de captura de nuevos clientes y de recuperación de clientes insatisfechos. La confianza que gana una empresa que mantiene buenas relaciones con sus clientes reduce significativamente el costo de atención de reclamos y de solución de conflictos. Además, ésta relación de confianza favorece la interacción de la empresa con sus clientes, lo que a su vez abre espacios de diálogos fluidos que nutre a la empresa de oportunidades de mejora constante de sus ofertas y es una fuente valiosa de ideas para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Finalmente, las empresas que en lugar de limitarse a atender a los consumidores que están en la cúspide de la pirámide social –los más pudientes, los más educados y los que disfrutan de un alto nivel de vida- deciden extender su oferta para atender las necesidades insatisfechas de la gran masa de consumidores potenciales marginados del consumo global que se encuentran en la base de la pirámide, no sólo contribuyen significativamente a mejorar el bienestar de la sociedad debido al impacto en la mejora de la calidad de vida de un gran sector de la población, sino que también, al ampliar su base de clientes, descubren nuevos mercados potenciales y nuevas formas de hacer dinero ayudando a los que más lo necesitan.

## VIII. Comentarios finales

No hay duda de que el consumidor es un *stakeholder* relevante para la empresa ya que sus demandas son legítimas y tiene poder de compra que afecta la permanencia de la empresa en el mercado.

Aún cuando algunas de las críticas que recibe el marketing no estarían justificadas –se le acusa por problemas sociales que ella no ha creado- existen argumentos suficientes que demuestran que la función que tradicionalmente se le ha adjudicado al marketing ha quedado limitada. El consumidor está exigiendo de las empresas, además de un buen marketing mix, una preocupación genuina por su bienestar de largo plazo. Pide productos y servicios que no sólo posean los atributos funcionales que se espera de sus respectivas categorías, sino que también prevengan impactos negativos en su salud y seguridad y en la conservación del medio ambiente. Además, el consumidor demanda precios razonables que reflejen una relación justa con la calidad que se

ofrece; relaciones transparentes, justas y equilibradas en la que no se exploten sus debilidades; y respeto por su privacidad y protección de la confidencialidad de la información que entrega al proveedor; entre otras demandas.

Las empresas que no incorporan la responsabilidad social en sus relaciones con los clientes están poniendo en alto riesgo su sostenibilidad. El consumidor no es tonto, se puede equivocar en sus decisiones en el corto plazo pero tarde o temprano descubre las verdaderas intenciones de las empresas. El consumidor que experimenta el abuso del poder de las empresas en las transacciones que realiza en el mercado busca alternativas de marcas o empresas que respeten sus derechos y que le den un trato más justo. La empresa que adopta una filosofía orientada a priorizar la satisfacción y el bienestar del consumidor garantiza su permanencia en el mercado. Las empresas que no se limitan a cumplir con la legislación en materia de protección al consumidor sino que van más allá en su propósito por mejorar el bienestar de sus clientes y muestran una actitud proactiva que las lleva a autorregularse, no sólo mejoran sus resultados económicos sino que también mantienen alejada la intervención gubernamental. Alejarse de las buenas prácticas le cuesta caro a la empresa pues tarde o temprano el mercado la castigará por su mal comportamiento: perderá a los clientes insatisfechos que han sido mal tratados y, peor aún, la mala imagen lograda en esos consumidores se extenderá hacia toda la comunidad empresarial causando un mayor daño a la empresa<sup>[33]</sup>.

Las empresas que incorporan la responsabilidad social en las relaciones con sus consumidores ganan en competitividad, en sostenibilidad, en productividad y en una mejor imagen y posicionamiento. Además, en el futuro habrá menos tolerancia hacia las conductas empresariales socialmente irresponsables porque “las sociedades se han puesto en marcha y están exigiendo cambios muy de fondo [...] la ética ha vuelto a la economía a través de las sociedades democráticas”<sup>[34]</sup>.

---

33 Arellano, 2008.

34 Kliksberg, 2008.

## Bibliografía

Anda - Asociación Nacional de Anunciantes (2008): "Código de Ética Publicitaria de la Asociación de Anunciantes del Perú"; disponible en: <http://www.scribd.com/doc/6939176/Codigo-ANDA-Publicidad> consultada el 2 de diciembre de 2008.

Arellano, R. (2008), "Autorregularse o ser regulado". Apareció en el diario El Comercio, Lima, Perú, 25 de abril de 2008.

Arellano, R. (2002), "Segmentación de consumidores". Ponencia presentada ante la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios – ASPEC, con ocasión del Día Mundial del Consumidor; Lima, Perú, 15 de marzo 2002.

Bigné-Alcañiz E.y R. Currás-Pérez (2008), "¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa". *Universia Business Review*; pp. 10-23.

Datum International (2007), "CSR Monitor de Responsabilidad Social Corporativa. Estudio de Opinión Pública en el Rol Cambiante de las Compañías"; 35 pp. [en línea] disponible en <http://www.datum.com.pe/pdf/RS.pdf> [consultada el 16 de diciembre de 2009].

De La Cuesta, M. (2004), "El porqué de la responsabilidad social corporativa". *Boletín Económico de ICE* N° 2813, pp. 7-19.

Drucker, P. (1975), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper y Row, pp. 64-65.

Ethos – Instituto Ethos De Empresas Y Responsabilidad Social (2008), "Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial 2008"; [en línea] disponible en [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/download/](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/) [consultada el 18 de febrero 2008]

Fernández, D. Y A. Merino (2005), "Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores"; *Universia Business Review*, Tercer Trimestre, pp. 38-53.

Forética – Foro Para La Evaluación De La Gestión Ética (2006), "Evolución de la Responsabilidad Social de la Empresa en España. Informe Forética 2006" [en línea] Ed. Forética, 76 pp. Madrid, disponible en: <http://www.foretica.es> [consultada el 20 de diciembre de 2008].

Friedman, M. (1970), "A Friedman doctrine: the social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, Septiembre 13, pp. 32-33.

García, I. (1997), "Una Introducción al Debate Marketing-Consumerismo", Universidad de Deusto, San Sebastián, Donostia.

Globescan (2008), "Corporate Social Responsibility. MONITOR 2008. Global Public Opinion on the Changing Role of Companies"; Executive Report. 70 pp. [en línea] disponible en <http://www.GlobeScan.com> [consultada el 31 de agosto de 2008].

Instituto Akatu pelo consumo consciente, (2003), "Descobriendo o consumidor consciente", pesquisa N° 3, 46 pp.

IPSOS MORI , 2007, "Corporate Social Responsibility Monitor CSR 2007"; Informe de prensa, Chile, enero 2007. Kliksberg, B., 2008, "Habrá mayor intolerancia para las empresas socialmente irresponsables". Entrevista de F. Schramm a Bernardo Kliksberg, en *La Nación*, Asunción, Paraguay, setiembre.

Kotler, P. y Armstrong, G., 2001, *Marketing*, 8ª. edición. Pearson Educación, México 768pp

Kotler, P. y Keller, K., 2006, *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, traducido del inglés del libro *Dirección de Marketing*. 12ª ed.

Lambin, J.J. , 2003, *Marketing Estratégico*. ESIC editorial, Madrid, 837 pp. Traducido del original en inglés (*Market-driven Management: strategic and operational marketing*).

Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, D., 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, Vol. 22 (4), pp.853-886.

Schwalb, M., 2009, "Un estudio de la valoración del consumidor limeño sobre la Responsabilidad Social del Marketing", Universidad de Deusto – ESTE, San Sebastián, tesis doctoral.

Skapinker, M., 2007, "There is a good trade in ethical Retailing". *Financial Times*, September 10.

Stanton, J., Etzel, M. y Walker, B., 2007, *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, traducido del inglés del libro *Marketing*, 2007, 14ª ed., McGraw Hill, pp. 741 p.

Vives, A., 2008, "La pregunta equivocada: ¿Compraría Ud...? Una mirada crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica", 6 septiembre, [www.blogspot.cumpetere.com](http://www.blogspot.cumpetere.com)

Wensley, R., 1990, "¿The Voice of the Consumer?": *Speculations on the Limits to the Marketing Analogy*, *European Journal of Marketing*, Vol. 24 (7), pp.49 60.

## Páginas web consultadas

AMA, American Marketing Asociation: disponible en: [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)\_consultada el 2 de mayo de 2009.

GRI, Global Reporting Initiative, disponible en: [www.globalreporting.org/](http://www.globalreporting.org/)

## Capítulo 5

# El papel de la sociedad civil en la responsabilidad empresarial

*Baltazar Caravedo*



## **I. La trama social: empresa privada y otras organizaciones de la sociedad**

La sociedad es un entramado de vínculos y relaciones entre personas y organizaciones. Por lo general las personas participan en diversos tipos de organizaciones que tienen distintos sentidos, estructuras y dinámicas. Voy a referirme a la dinámica de la empresa privada con los sindicatos de trabajadores, las asociaciones civiles sin fines de lucro de causas sociales o ambientales, las comunidades campesinas y las entidades públicas.

La empresa privada produce bienes y servicios para satisfacer necesidades sociales adoptando una lógica de rentabilidad que le permite obtener ganancias o utilidades en el marco de un mecanismo de mercado. Es una persona jurídica con fines de lucro. Sus propietarios son los accionistas, los mismos que designan al directorio que toma las decisiones estratégicas y políticas de la empresa. Cuenta con una estructura interna en la que los altos funcionarios o gerentes se responsabilizan de coordinar a los distintos segmentos dentro de la empresa para producir los bienes y servicios a los que se ha comprometido la empresa. En el interior de las empresas pueden existir otras entidades tales como los sindicatos de trabajadores cuyo propósito es asegurar que las condiciones salariales y laborales no sólo se ajusten a las normas establecidas sino que pretenden la obtención de mejoras negociando periódicamente con la empresa. La existencia de sindicatos suele darse principalmente en las empresas grandes y medianas.

Para producir las empresas se relacionan con otras que las abastecen de insumos o les dan servicios para producir bienes y servicios, las cuales se conocen como proveedores. Las empresas, pues, requieren asegurar un clima laboral interno que mantenga a los trabajadores y colaboradores dispuestos a continuar laborando y el abastecimiento de materia prima y otros productos y servicios sin los cuales no es factible generar los bienes ofertados.

Pero las empresas que actúan bajo un régimen de mercado se encuentran sometidas a una competencia constante con otras empresas que fabrican bienes y servicios similares. Las empresas deben asegurar que sus productos tengan un precio y calidad adecuados a las expectativas de los consumidores y clientes. Además, necesitan asegurar una presencia de mercado que haga posible que sus ingresos y sus costos le permitan la obtención de excedentes de

manera sostenida. Ello se logra a través de innovaciones técnicas de los procesos productivos y de capacitaciones que mejoren la productividad de sus trabajadores.

Las empresas destinan los bienes o servicios que producen a entidades a las que denominan clientes. Estos pueden ser individuos, empresas u otro tipo de organizaciones no lucrativas o públicas. Desde el punto de vista del marketing los clientes no necesariamente son aquellos que directamente usan el bien o servicio adquirido. Por ejemplo, los clientes de pañales para bebés son los padres, aunque los usuarios del producto son sus hijos pequeños. Desde esta perspectiva el cliente es el que toma la decisión de compra. Se podría establecer una identidad entre clientes y consumidores. En este capítulo vamos a entenderlo de esta manera. La venta de los bienes o servicios de la empresa depende de la preferencia de los consumidores. Las preferencias, tal como las hemos entendido hasta ahora, pueden responder a una diversidad de criterios: precio, calidad, oportunidad. Las exigencias de los consumidores han variado en las últimas décadas. Cada vez más empieza a intervenir la preocupación en torno a cómo se produjo el bien o servicio. La información que hoy se tiene acerca de la importancia del desarrollo sostenible, el medio ambiente y la responsabilidad social están en la base de los nuevos criterios de compra: ¿cómo se produjo el bien o servicio? ¿Contaminó? ¿En qué medida? ¿Respetó derechos básicos de sus trabajadores? ¿Perturba a mi comunidad? Y otros. La información acerca del calentamiento global y los efectos que producen las actividades contaminantes han despertado o provocado nuevas preocupaciones o criterios de compra en los consumidores. Tienden a pedir que los procesos productivos de las empresas se den en el marco de procedimientos respetuosos de las condiciones ambientales. Hay mayores exigencias de transparencia hacia las empresas.

En este contexto se han desarrollado las organizaciones sin fines de lucro, también conocidas como Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), una parte de las cuales canalizan las expectativas de los consumidores individuales y, cada vez más, exigen a las empresas asegurar los bienes y servicios que ofertan certificando los procesos de producción. A diferencia de las empresas, las entidades sin fines de lucro son asociaciones civiles en las que la instancia de mayor autoridad es la asamblea de asociados. Los socios constituyentes se juntan para defender una o varias causas sociales o ambientales; no aportan capital. La asamblea de estas entidades designa un Consejo Directivo que, en teoría, debiera renovarse periódicamente. Por lo general, estas entidades se organizan en torno a algunos ejes temáticos. Tal el caso de las asociaciones de consumidores o de las organizaciones ambientalistas. Cuentan con una cartera de proyectos que abordan aspectos específicos de una temática general. Por ejemplo, puede haber un proyecto sobre residuos sólidos, otro sobre residuos líquidos y otro sobre residuos de gas. Los tres proyectos están articulados en torno a la preocupación común por el calentamiento global pero mantienen ritmos y procedimientos diferenciados. Los proyectos suelen ser financiados por entidades de cooperación internacional, por fundaciones privadas o por aportes individuales de ciudadanos. En los últimos tiempos, especialmente con el crecimiento de las prácticas socialmente responsables de las empresas, las entidades sin fines de lucro, salvo el caso de las entidades que agrupan a los consumidores, a veces prestan servicios a las empresas por los cuales obtienen un pago.

Dependiendo de la naturaleza de la actividad productiva en la que se encuentra la empresa, las organizaciones sociales con las que se relacionan variarán significativamente. Si se trata de una empresa minera, por ejemplo, es probable que una de las organizaciones con las cuales se tenga que relacionar sean las comunidades campesinas propietarias de las tierras superficiales debajo de las cuales se encuentran los yacimientos de mineral. Para acceder al recurso minero se debe solicitar permiso para ingresar en la propiedad comunal o se busca comprar sus terrenos. La comunidad campesina tiene un origen ancestral. Son territorios que le pertenecen a todos los pobladores que viven en éstos. El propósito de la comunidad campesina suele ser producir la tierra y el ganado con la finalidad de asegurar tanto su sobrevivencia como la continuidad de su identidad cultural. Por lo general, el manejo de ese hábitat refleja una concepción cultural distinta a la que llevan las empresas que buscan explotar los yacimientos mineros. Las decisiones que adopta la comunidad son colectivas. Si bien eligen a sus representantes y estos se encuentran investidos de la autoridad para acercarse a cualquier entidad, deben consultar con la población a través de asambleas para poder adoptar decisiones legítimas y valederas. De lo contrario, los representantes corren el riesgo de ser desautorizados y sustituidos.

Las empresas se encuentran en permanente relación con gobiernos y entidades públicas. Por ejemplo, las diferentes autorizaciones para emprender una actividad dependen del gobierno nacional, los gobiernos subnacionales o municipales. Del otro lado, las empresas deben pagar impuestos locales o nacionales y, por ello, contribuyen indirectamente a asegurar la infraestructura y diversos servicios sociales y públicos. El sentido general de las entidades públicas es servir a los ciudadanos prestándoles una variedad de servicios, asegurándose la obtención de los ingresos para poder ofrecer tales servicios. Cada instancia tendrá un propósito específico. Es frecuente que los directivos que tienen a su cargo las decisiones ejecutivas del aparato público se renueven periódicamente al cambiar las autoridades políticas elegidas. También suele ocurrir que los procedimientos administrativos del sector público son lentos y que las personas que laboran en entidades públicas no sientan que tienen un futuro porque no pueden hacer carrera sin asociarse a algún partido político. El propósito teórico de una entidad pública se ve obstaculizado por diversas circunstancias que refuerzan su sentido burocrático. En ese marco pueden aparecer oportunidades de corrupción.

En la dinámica compleja de las relaciones de las empresas con las distintas organizaciones han surgido una variedad de percepciones que tienden a identificar a las empresas como entidades insensibles a su entorno y a los empresarios como egoístas, deshonestos, y propensos a favorecer la corrupción. La relación con la variedad de organizaciones que hemos presentado brevemente es un tema crucial para asegurar la sostenibilidad y las prácticas responsables de las empresas. En la sociedad existe una percepción contradictoria con relación a las empresas. De un lado, se las ve como el motor de la economía. Pero, de otro, también se las percibe como generadoras de explotación e injusticia. Este es un desafío que los empresarios deben enfrentar constantemente. Del manejo de sus relaciones con estas entidades depende la reputación e imagen de la empresa y, también, la emergencia de conflictos y su continuidad y éxito económico.

## II. La importancia de la relación con otras organizaciones

No todas las organizaciones con las cuales se relacionan las empresas tienen la misma significación al momento de establecer una estrategia de vinculación. Dependerá de, cuando menos, tres elementos o factores. El primero tiene que ver con el poder que tiene a su alcance para sacar adelante sus planteamientos a pesar de la resistencia que pueda sentir; en otras palabras, su fuerza física para imponer condiciones, su capacidad económica por el impacto que una decisión de ésta naturaleza pueda tener para con el entorno y otros agentes económicos; y su capacidad social para movilizar e influir a otras organizaciones o actores en su propio beneficio. El segundo con la legitimidad que tengan en la sociedad; es decir, su estructura y dinámica de conducta que le dan una reputación. Una entidad con poder puede no tener legitimidad; una entidad legítima puede no tener poder para imponer condiciones; pero una entidad con poder y reputación será percibida como prioritaria. Finalmente, como tercer factor, interviene el horizonte temporal que tiene la empresa para sacar adelante una decisión, un proyecto de inversión o un proceso determinado; es decir, la urgencia de los plazos a los que se enfrenta la empresa.

Una combinación de los elementos señalados en el párrafo anterior puede contribuir a plasmar la decisión acerca de con quién y en qué condiciones establecer una vinculación. Si la empresa se enfrenta a una organización con poder físico, con poder económico y con capacidad de movilizar a otras organizaciones en su beneficio; si posee una legitimidad reconocida; y si la empresa requiere poner en marcha una decisión en un plazo urgente, seguramente privilegiará establecer una relación con ésta entidad. En nuestro continente el poder no siempre nace de la legitimidad. Y, dado los bruscos cambios a los que nos obligan los ciclos económicos, los plazos temporales son siempre un factor que pueden hacer perder de vista las consecuencias futuras de las relaciones sociales que se establecen.

La dinámica social es cambiante por naturaleza. Por lo mismo, el peso específico, el poder, y la legitimidad de las organizaciones con las cuales se relacionan las empresas pueden modificarse con el paso del tiempo. Las organizaciones pierden o ganan poder, pierden o ganan legitimidad. Las urgencias también varían. Las empresas no siempre están en condiciones de imponer sus propios términos. Las otras organizaciones pueden tener sus urgencias y buscar imponerlas en las empresas. Por el lado de las empresas existe la tentación de considerarse como el eje central de todas las relaciones en el universo social. Más aún, se suele pensar que la empresa se encuentra en el centro de una suerte de sistema planetario que ocupa el lugar del sol y que lo que construye la dinámica es la vinculación con cada uno de sus grupos de interés. Si se puede visualizar el universo de organizaciones como parte de una suerte de galaxia con la que el sistema solar empresarial se conecta, se percibirá la importancia que tienen los vínculos de las demás organizaciones entre sí, y de la necesidad de mirar con detenimiento cómo se van modificando con el tiempo;

es decir, monitorear no sólo una de las organizaciones sino todo el sistema de relaciones. Resulta, pues, fundamental, monitorear la trama social vista como un universo complejo y cambiante.

### III. El papel de las Organizaciones No Gubernamentales, ONG's

En el pasado las ONG's han tenido, por lo general, una visión más crítica con relación al papel de las empresas en el desarrollo de nuestros países. A ello han contribuido los paradigmas predominantes en las explicaciones del desarrollo y la función obstaculizadora que le asignaban a las empresas nacionales y transnacionales. En las últimas décadas hemos asistido a la modificación de la trama de relaciones universales. Primero, porque los mecanismos tecnológicos actuales han permitido ampliar la velocidad de las comunicaciones. En segundo lugar, porque se han bajado las fronteras económicas que dificultaban las actividades comerciales internacionales. En tercer lugar, porque las empresas globales han adquirido un peso mayor porque actúan simultáneamente en varias naciones y zonas geográficas del mundo, poniendo en evidencia los límites de la acción de los Estados. En cuarto lugar, porque hay una mayor conciencia de los problemas ambientales que hemos contribuido a desencadenar. En quinto lugar, porque la capacidad de influencia de las organizaciones se ha potenciado en la medida en que les resulta posible obtener respaldo o rechazo a sus propuestas a escala mundial. Finalmente, porque se ha potenciado el paradigma de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, contribuyendo a modificar la percepción del rol que pueden cumplir las empresas. En este contexto, también se han modificado los roles que cumplen los distintos tipos de organizaciones.

Las ONG's cumplen un papel muy sensible y clave en las relaciones entre actores diversos. Algunas de ellas desarrollan trabajos de investigación que pueden ayudar a comprender procesos sociales y económicos y contribuir a la toma de decisiones de inversión o de políticas empresariales. Otras están abocadas a campañas alrededor de temas específicos con el propósito de alertar a la sociedad o acrecentar su conciencia en torno a temas educativos, de salud (como el VIH), ambientales (como el agua), étnico y culturales (las discriminaciones basadas en criterios raciales, de género o de situación socioeconómica, por ejemplo), acciones todas destinadas a impulsar mejores condiciones democráticas y de mercado. Otro grupo de las ONG's trabaja en estrecha relación con organizaciones sociales dándoles capacitación u orientaciones técnicas a propósito de actividades productivas (pequeñas y micro empresas), u ofreciéndoles una guía para su relación con otras entidades, como las empresas extractivas (mineras, petroleras, pesqueras).

Por lo general las ONG's están conectadas o en permanente comunicación con organizaciones similares de otros países y continentes. El desarrollo de las comunicaciones ha permitido

potenciar plataformas de coordinación y eventos internacionales que ayudan a compartir reflexiones, experiencias, investigaciones y campañas, entre otros. Más aún, muchas de estas entidades reciben apoyos financieros internacionales, no sólo de otras ONG's destinadas a levantar fondos o de fundaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales; sino que también son respaldadas por organismos internacionales con programas de desarrollo humano, ambiental, sostenible. Cabe destacar la vinculación de las ONG's con los medios de comunicación a través de programas radiales y televisivos o de artículos y otras publicaciones desde la prensa escrita. Las ONG's han logrado también realizar algunas alianzas con el sector público. Tienen una relación de colaboración con los gobiernos municipales o subnacionales.

Por la capacidad de interconexión y coordinación, independientemente de su tamaño o naturaleza, las ONG's han adquirido un mayor poder, una mayor legitimidad y un papel de urgencia en las operaciones empresariales. Este fenómeno, también ha contribuido a la emergencia de nuevas perspectivas en las ONG's en sus relaciones con las empresas. El rol que juegan se ha modificado. Si antes desempeñaban un papel solamente crítico del funcionamiento de las empresas, hoy buscan contribuir con el desarrollo sostenible estableciendo vínculos de colaboración con las empresas para que éstas mejoren sus relaciones con la comunidad, para capacitarlas en temas específicos relacionados a desarrollo sostenible, medio ambiente, responsabilidad social, derechos humanos, o derechos de la infancia, entre otros. Hoy en día es muy común que para los mapeos de los grupos de interés que realizan las empresas se cuente con el apoyo o colaboración de una ONG. Más aún, en el acercamiento a sectores marginales para campañas educativas, de salud o de otra índole, que realizan las empresas como parte de sus estrategias de responsabilidad social, se trabaja con ONG's especializadas en los temas materia de las campañas.

Hay que reconocer, sin embargo, que a pesar de las alianzas entre entidades con objetivos operativos diferentes, todavía se mantiene una gran resistencia hacia las empresas, inclusive, poniendo en duda las prácticas de responsabilidad social que adoptan. El desafío que se enfrenta hoy en día es el de la mayor conciencia empresarial con relación a los asuntos de responsabilidad social y el de la mayor disposición hacia la construcción de alianzas entre actores diversos. La emergencia constante de conflictos entre empresas, sindicatos y organizaciones sociales lo recuerda.

## IV. Conflictos sociales y empresa

### A. Introducción

Las nuestras son sociedades en las que escuchamos continuamente el término “conflicto”. Es parte de la vida cotidiana. Las huelgas, las ocupaciones de locales o de calles, avenidas o carreteras, las acciones colectivas de protesta como los paros o las acciones de violencia más abiertas forman parte de la trama social. La utilización del término “conflicto” requiere de una precisión. Se le ha venido empleando indistintamente para referirse a un problema, a una crisis o a un acto de violencia.

El conflicto es “una situación que se produce cuando dos o más actores o partes se perciben mutuamente como un obstáculo para la satisfacción de sus respectivos intereses y necesidades. Como consecuencia, cada parte realiza acciones que buscan neutralizar, controlar, frustrar o destruir a la otra”<sup>[1]</sup>. La situación se refiere a un tiempo y a un espacio determinado, que abarca distintas etapas, cuyos elementos y características se van modificando. Intervienen actores con percepciones mutuas, intereses y necesidades que se despliegan en distintas dimensiones (económica, cultural, ambiental, simbólica).

En las fuentes que dan origen a los denominados “conflictos” se pueden distinguir los siguientes elementos: la interpretación de los hechos que hacen los actores del conflicto; los desacuerdos sobre la distribución de los recursos escasos; los desacuerdos sobre necesidades; los valores, creencias y principios que alimentan las culturas de los actores; la calidad de la relación; y la estructura dentro de la cual interactúan los actores. Para entender una situación (que puede desarrollarse en diferentes fases y concluir en una crisis y violencia) se plantea la necesidad de estudiar en profundidad las percepciones de los actores y sus intereses, el contexto en el que se enmarcan, las culturas implicadas, la manera cómo se establecen las relaciones y el espacio social o estructura en el que se dan las relaciones entre los actores.

Aunque ninguno de los acercamientos al tema de conflictos ni los estudios sobre éstos niega explícitamente la importancia del conocimiento más profundo de las estructuras internas de las empresas y organizaciones de la sociedad civil y del sector público, usualmente se los percibe como entidades integradas y consistentes, fieles a su identidad e intereses.

---

1 Ver Bedoya et al. 2007

Para poder comprender los denominados conflictos y las relaciones que surgen entre los actores, es necesario destacar la importancia de la dinámica de la estructura interna de las empresas y organizaciones que interactúan en el desarrollo e, incluso, emergencia de los conflictos. También se requiere abordar los aspectos relacionales que ejerce la organización con su entorno externo y, en este sentido, buscar identificar a los actores y ubicar específicamente los otros elementos presentes en situaciones conflictivas.

## **B. De qué depende la emergencia y desarrollo de un conflicto**

Para tratar de comprender por qué o cómo se gestan los conflictos es necesario reconocer que las personas actuamos en sistemas. Un sistema es un espacio temporal en el que las personas interactúan. Puede ser tan variado como un espacio de negociación, la familia, la vía pública, una clase, un simposio, una organización específica, una empresa, etc. Cada sistema tiene un propósito y posee reglas y mecanismos de autoridad. Los sistemas no siempre son formales y conscientes; muchas veces nos desplegamos por sistemas informales e inconscientes. En cada sistema las personas o las organizaciones o empresas desempeñan un rol. Los denominados conflictos o tensiones son formas de relación entre dos o más entidades en el marco de un sistema. Este vínculo conlleva una tensión emocional en cada uno de los intervinientes, pudiendo crear un clima motivador o desalentador, según la circunstancia. Durante el tiempo que dura la relación o vínculo se expresa un afecto (positivo o negativo) que puede modificarse en el curso de la relación, que puede afectar el rol de los involucrados en el sistema y, por ello, alterar el funcionamiento del sistema mismo, llevándolo, inclusive a su parálisis o colapso. Desde esta óptica una crisis social es la paralización temporal del sistema o su colapso, pudiendo crearse las condiciones u oportunidades para transformar las relaciones anteriores.

Para entender las dinámicas de relación entre empresas, organizaciones y personas es necesario conocer cómo están estructurados o constituidos. De allí la importancia que tiene, desde el interior de las organizaciones, responder a la inquietud con respecto a su constitución. Desde este acercamiento proponemos que la emergencia y desarrollo de un conflicto tiene que ver de manera fundamental con la consistencia de las organizaciones que se vinculan.

## **C. La identidad y estructura de las organizaciones que se relacionan**

La identidad de una organización depende de su grado interno de cohesión. No basta que exista una visión elaborada por quien desempeña el cargo de presidente o gerente o quien es considerado formalmente el líder. No basta que existan políticas y reglas establecidas. Más aún, no basta que los integrantes de la organización se capaciten y tengan más “conocimiento”. Se necesita que el componente humano de la organización comparta y se encuentre comunicado y que las condiciones del clima interno contengan una permanente dinámica motivadora. En otras palabras, es necesario que la naturaleza dual (máquina y ser vivo) de la empresa (y, en general, de las organizaciones) esté bien manejada.

## D. Los intereses que tienen las organizaciones

Se suele pensar que el otro con el cual nos interrelacionamos tiene claridad con respecto de sus intereses. Y eso porque suponemos que se trata de una organización perfectamente cohesionada e integrada. Pero, cuando las organizaciones no están cohesionadas y sus líderes no pueden manejar adecuadamente la naturaleza dual de la organización nos podemos encontrar con la sorpresa de que en una misma entidad existan varios intereses priorizados simultáneamente, aunque pudiesen ser contradictorios. Nos podemos enfrentar a organizaciones que no tienen claramente focalizados sus intereses y, más bien, están desenfocadas o estructuradas ambivalentemente. En la medida en que las organizaciones tengan claridad de sus intereses podrán establecer si los intereses del otro con el cual se relacionan son totalmente coincidentes, son parcialmente coincidentes o son contrapuestos.

## E. La forma en que se establece el vínculo

Sin estructura interna cohesionada no hay una identidad consistente, y sin ésta no hay claridad acerca de los intereses. Cuando esta cohesión se encuentra ausente no se puede contar con una cultura interna que haga posible que todos sus miembros o integrantes valoren de la misma manera los vínculos; en otras palabras, no será posible compartir significados internos en la organización y ello afectará la acción. Por ejemplo, cuando dentro de una organización hay una parte de la misma que no aprecia la relación con las comunidades y otra que sí, las expresiones de valoración y aprecio a través de las acciones pueden ser confusas y prestarse a dañar la dinámica de la relación con el entorno. La coherencia y consistencia de la organización marcará la forma en que se despliega el vínculo.

## F. El contexto en el que se despliega el vínculo

Las tensiones e intereses pueden modificarse con el paso del tiempo. La mirada a la secuencia de un conflicto puede darse empleando distintos enfoques. Se puede distinguir en su desarrollo varias fases a las que se denominan: Formación (la etapa en la que se pueden encontrar en forma latente los elementos que posteriormente estallarán o se manifestarán), Surgimiento (etapa o momento en el que una actividad específica cumple el rol del chispazo que luego se extiende), Escalada (intensificación de acciones destructivas), Desescalada (reducción de las tensiones y desaceleración de la intensidad), Maduración (se ingresa a un momento en el que se puede entrar en la solución a partir de negociaciones directas) y Transformación (se ha creado el clima de confianza y se puede pensar en la creación de un nuevo sistema de relación).<sup>[2]</sup>

---

2 Bedoya et. Al, Op.cit. pp 17, 18 y 19.

En este sentido es necesario insistir nuevamente que en gran medida ello dependerá del grado de cohesión que adquieran las organizaciones. Se pueden distinguir momentos o fases en el desarrollo del vínculo. Antes del inicio de la relación hay un conjunto de elementos que están presentes. Se trata de la relación previa de la organización. Por ejemplo, la organización y consistencia de la empresa, sus experiencias de relación con otros, los conflictos que ha experimentado, la manera que los ha abordado, etc. Con este bagaje previo la organización empieza una relación. El inicio de una relación tiene un costo de aprendizaje, un tiempo a lo largo del cual las organizaciones o sujetos involucrados se estudian y hacen los primeros acercamientos. La relación puede ingresar en una rutina de interacción, en la que se establece un tipo de relación que repite formas y contenidos. Por último, se puede identificar una terminación de la relación; se puede tratar de una oportunidad de transformación de las relaciones y el inicio de la construcción de un nuevo sistema de interacción.

### G. La importancia del alineamiento

Sin pretender agotar el análisis de los diferentes factores que se encuentran presentes en el surgimiento y desarrollo de un conflicto, hemos propuesto una secuencia explicativa en la que se da prioridad a la estructura interna de las organizaciones que interactúan. Sin cohesión y consistencia no hay claridad de intereses; sin claridad de intereses la forma en que se establecen los vínculos puede dañar la relación; los tiempos y la velocidad del desarrollo del conflicto en sus distintos momentos puede acelerarse si los vínculos se dañan; las organizaciones más consistentes son aquellas en las que las metáforas están organizadas para darle el sentido a toda la organización.

Se podría decir, pues, que un elemento central a buscar en la prevención de los conflictos tiene que ver con la coherencia de las organizaciones. Para ello se necesita orientación (visión), cohesión (liderazgo), comunicación interna (articulación) y motivación (clima interno). Esto significa que quien lidera la organización debe poder cohesionar los dos aspectos de la misma (máquina y ser vivo), reconocer las limitaciones que posee y comprender los elementos que movilizan (o paralizan) a la organización para buscar su transformación y la obtención de resultados positivos. En otras palabras, la Responsabilidad Social de la empresa se convierte en su eje articulador que le da cohesión y consistencia y le permite establecer mejores vínculos con los actores de su entorno.

## V. Los empresarios y la Responsabilidad Social de la Empresa

Por todo lo anteriormente expuesto es vital que las empresas se organicen como entidades socialmente responsables. Pero ello supone que los empresarios adopten esta perspectiva. Más aún, no basta que sólo algunos la desarrollen y obtengan las ventajas correspondientes. Se necesita que un universo más extenso de empresarios lo hagan. Sabemos que, si bien hay un nuevo contexto mundial favorable al desarrollo de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, también existen resistencias a su adopción como prácticas empresariales. En la medida en que los empresarios se organicen para promover en el interior de sus empresas y de las demás la responsabilidad social ello hará posible el cambio de la dinámica empresarial en América Latina y en el mundo. Existen varias organizaciones en nuestro continente que dan cuenta de este interés. Podemos citar a Foro Empresa, entidad que agrupa a una diversidad de organismos nacionales encaminados en esa dirección; al Instituto Ethos; al Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE); a Perú 2021 y a Acción Empresarial, entre otros. Los gremios empresariales también se encuentran trabajando en este mismo sentido y pueden convertirse no sólo en los promotores de la idea general sino en soporte técnico para que sus agremiados aprendan a adoptar nuevas maneras de gestionar las empresas.

## VI. Comentarios de cierre

Las empresas se encuentran vinculadas a un universo de organizaciones cuyos propósitos y lógicas de funcionamiento son muy variados: otras empresas, gobiernos locales, gobiernos regionales, gobiernos nacionales, organizaciones sin fines de lucro, sindicatos de trabajadores, comunidades campesinas, etc. Resulta indispensable para las empresas identificar con qué organizaciones desarrollar relaciones, en qué contextos y con qué horizontes temporales, tomando en cuenta su poder y legitimidad. Todas las relaciones, potencialmente, pueden llevar a situaciones conflictivas. Su manejo, al menos desde la óptica de las empresas, depende del grado de cohesión y alineamiento de quienes las conforman.

## Bibliografía

Bebbington Anthony, Connarty Michael, Coxshall Wendy, O'Shaughnessy Hugo, Williams Mark, 2007. "Minería y Desarrollo en el Perú, con especial referencia al Proyecto Río Blanco, Piura". Instituto de Estudios Peruanos (IEP), *Oxfam internacional y Perú Support Group*, Lima.

Bedoya César; Caravedo Javier, Moreno Gustavo, Ormaechea Iván, Yeomans Christopher, 2007. "Manejo Constructivo de Conflictos y Promoción de Consensos". Pro Diálogo, Lima.

Capra, Fritjof, (2002) "Las Conexiones Ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo", Editorial Anagrama, Barcelona

Jamali Dima y Tamar Keshishian, 2009 "Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships between Businesses and NGOs in the context of CSR". *Journal of Business Ethics* 84:277-295.

Lederach, Jean Paul, 2003, "The little book of Conflict Transformation", Good Books, Intercourse, Pennsylvania. Morgan, Gareth, 1998, "Images of Organizations", Berret-Koehler, San Francisco.

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi, 1995. "The Knowledge-Creating Company", Oxford University Press, Londres.



## Capítulo 6

# Normas internacionales y políticas públicas

*Roberto Gutiérrez y Laura González*



## I. Introducción

¿Qué lleva a un ejecutivo a decidirse por una acción socialmente responsable? ¿Responde a presiones, imita a otros o decide innovar? En el espectro de motivaciones posibles, en un extremo están las presiones de organizaciones de la sociedad civil o de una legislación específica; en el otro están las iniciativas voluntarias que combinan motivaciones altruistas con intereses utilitarios.

Este capítulo describe qué sucede en el entorno que rodea a las empresas porque allí es donde están las oportunidades y los riesgos que éstas enfrentan. En este entorno es donde coexisten los debates y las fuerzas competitivas que moldean las estrategias corporativas y afectan los resultados empresariales. Es en estos espacios donde algunos están promoviendo el tema de la responsabilidad social de las empresas (RSE). Así como desde los ochenta el tema que captó la atención fue la calidad total y en los noventa el medio ambiente, en la década siguiente la RSE comenzó a ocupar los temas de interés de los directivos empresariales.

En un nivel más amplio que el del accionar de una empresa particular, uno de los debates públicos que une lo social con lo empresarial aborda la siguiente pregunta: ¿confiamos en la evolución de la conciencia de algunos directivos empresariales o forzamos los cambios imponiendo determinada legislación gubernamental? Las respuestas muestran la distancia que hay entre los caminos voluntariamente adoptados por algunos y las imposiciones legislativas.

Este capítulo se inicia con la exploración de las oportunidades y riesgos que surgen de la inevitable relación entre empresas y sociedad. Frente a algunos temas sociales los directivos empresariales eligen realizar ciertas iniciativas, mientras que en otros apenas cumplen con la legislación vigente. ¿Qué hay detrás de estas diferencias? Una vez planteado el panorama de alternativas entre las cuales escogen los gerentes, el capítulo aborda las ventajas y desventajas del camino innovador o reactivo seleccionado.

En el mundo empresarial existen tanto las presiones como las oportunidades; y lo que en algún momento puede ser una oportunidad se convierte –años después– en un tema en donde predominan los riesgos y las presiones para las empresas. La prescripción, entonces, es no dejar pasar las oportunidades y adelantarse a la sociedad antes de que algunos de sus miembros decidan pasar una cuenta de cobro. Veamos...

## II. Respuestas individuales a temas que evolucionan

El acelerado cambio característico del mundo moderno ha aumentado los niveles de exigencia para las empresas. Las épocas de la “impunidad empresarial” están llegando a su fin. Dar un mal servicio a los clientes, discriminar a los empleados o contaminar el medio ambiente son comportamientos para los cuales cada vez hay mayor vigilancia y mayor castigo. Disminuirá, entonces, la descarada externalización de costos y será una práctica excepcional. La fácil conexión a los medios de comunicación masivos facilita las denuncias y la visibilidad de quienes antes tenían pocos caminos para expresar su protesta. Casos como el del compositor cuya guitarra fue estropeada al viajar por United Airlines han sido vistos en *youtube* más de diez millones de veces<sup>[1]</sup>. Este tipo de riesgo será cada vez mayor dado que la reputación corporativa y el valor de las marcas son temas cuya importancia solo sigue en aumento. Igual sucede con los riesgos relacionados con una actuación pobre o inexistente frente a un tema social.

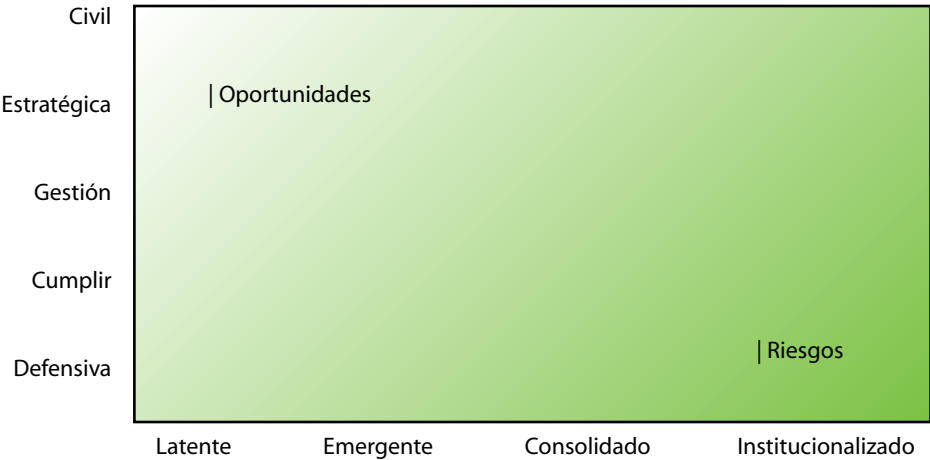
Los temas en nuestras sociedades tienen distintos grados de madurez. Teniendo en cuenta la evolución en la importancia de los temas para una sociedad, Simón Zadek (2004) propone una perspectiva de análisis en la cual las oportunidades o los riesgos para las empresas dependen de esa importancia y de la respuesta organizacional frente a éstos. Para este autor hay cuatro etapas en la evolución de un tema en una sociedad (ver el eje horizontal en el gráfico I). Temas que apenas son tratados por algunos activistas ocupan un lugar **latente** en el espectro. El medio ambiente en las dos primeras décadas de la posguerra era uno de esos temas que apenas preocupaban a unos cuantos amantes de la naturaleza. Cuando ya existe cierta conciencia política alrededor del tema es posible afirmar que el tema es **emergente**. A partir de 1972, las luchas ambientales ganan fuerza con la publicación de “Los Límites del Crecimiento” por los científicos y líderes políticos en el Club de Roma y con la *United Nations Conference on the Human Environment*. Un tema entra en una etapa de **consolidación** cuando surgen iniciativas y estándares voluntarios con un alcance sectorial. En 1992 la Cumbre de la Tierra, también llamada Cumbre de Río, convocó a representantes de 172 naciones y de 2.400 organizaciones no gubernamentales. Por último, hay **institucionalización** cuando aparece legislación sobre el tema y las prácticas antes novedosas pasan a ser normas para los negocios. A mediados de los noventa, los gobiernos a lo largo y ancho de América Latina -y en otros lugares del mundo- crearon Ministerios del Medio Ambiente. Desde entonces, sus directivas y presencia hacen que el tema ambiental esté presente desde el mismo momento en el cual las empresas solicitan sus licencias de operación.

1 (<http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo&feature=fvww>).

Desde la perspectiva empresarial, ¿cuándo es el momento adecuado para abordar un tema social? Una empresa tiene múltiples alternativas cuando un tema es apenas latente en una sociedad. Estas oportunidades van desapareciendo a medida que el tema se instala en las agendas públicas. Mientras se posponen las decisiones de intervención y cambian los tiempos, aumentan las expectativas de variados *stakeholders*. Los grados de libertad disminuyen cuando existe presión, cuando el tema ha adquirido tal grado de consolidación o institucionalización en la sociedad que las empresas no pueden ignorarlo sin incurrir en represalias.

La segunda dimensión en la perspectiva de Zadek tiene relación con el aprendizaje organizacional posible para una empresa. Una empresa puede adoptar una actitud defensiva ante una determinada situación, pero también puede asumir otras posiciones que van desde el cumplimiento básico de la ley hasta el liderazgo en la sociedad civil de un tema específico (ver el eje vertical en el gráfico I). En el camino de adoptar esta última posición, la empresa puede incorporar el tema social en su gestión operativa o puede integrarlo en la estrategia de sus negocios. Estos cinco tipos de respuestas ante una situación dada se combinan con la madurez de un tema en una sociedad. El gráfico I ilustra las oportunidades y los riesgos de acuerdo con las respuestas empresariales y la madurez de los temas. Si un tema ha sido objeto de debate y trabajo en una sociedad y -por lo tanto- ha llegado a cierto grado de institucionalización, las reacciones defensivas conllevan muchos riesgos. Por el contrario, si el tema aún es muy novedoso, habrá considerables oportunidades de proponer alternativas que vayan más allá del cumplimiento de las normas, costumbres o legislación existentes.

GRÁFICO I. OPORTUNIDADES Y RIESGOS PARA LAS EMPRESAS



Fuente: Zadek (2004)

El planteamiento de Zadek permite analizar la actuación de una empresa. Lo que sucede a nivel de una industria, un sector económico y una sociedad requiere otras perspectivas.

### III. Resultados colectivos que trascienden las respuestas individuales

¿Qué impulsa a tener comportamientos empresariales responsables?, ¿qué crea demanda pública por una mayor responsabilidad empresarial?, y ¿cuáles son las barreras para incrementar el comportamiento responsable de las empresas? son preguntas que aborda Roger Martin (2002) para proponer una matriz de la virtud. Según Martin, en una sociedad la oferta de comportamientos empresariales socialmente responsables responden a dos grandes fuerzas: una motivación intrínseca por hacer las cosas bien y una motivación instrumental por generar beneficios para los accionistas dentro de las normas, costumbres y leyes de una sociedad. Si no prima la motivación intrínseca, al menos la presión de las normas y leyes condiciona el comportamiento empresarial.

Las normas informales y la legislación formal constituyen los cimientos de civilidad en una sociedad. Estos cimientos, que alimentan las expectativas sociales, varían de una sociedad a otra y evolucionan con el tiempo. Cuando una innovación es adoptada por numerosas empresas pasa a hacer parte de esos cimientos y, a la inversa, cuando las crisis golpean a una sociedad ciertas acciones pasan a ser discrecionales. Los estándares suben o bajan dependiendo del carácter de los tiempos.

Para apuntalar las mejoras en una sociedad, las innovaciones pueden convertirse en una norma social informal (hoy, por ejemplo, los productos orgánicos son reconocidos y demandados por un número creciente de consumidores), o en una obligación legal (por ejemplo cuando las prácticas ambientales pasaron a ser cobijadas bajo la legislación que en ese sentido surgió luego de la ratificación del Tratado de Kyoto en la Unión Europea). Además del paso de ser una innovación a convertirse en una obligación (formal o informal), puede existir la formalización de una costumbre o la adopción de una norma informal inspirada por una regulación. De un lado está la formalización: por ejemplo, cuando varias empresas se retiraron de Burma, el gobierno estadounidense procedió a imponer restricciones al comercio y la inversión en ese país. Del otro lado está la adopción: por ejemplo, las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo han inspirado la creación de códigos de conducta laboral para empresas e industrias en distintos países.

Las expectativas sociales informales pasan a ser tradiciones con el tiempo. Estas prácticas van haciéndose cada vez más comunes. A medida que más empresas o toda una industria adoptan una certificación o un estándar en la forma de reportar, por ejemplo, estas prácticas pasan a ser la norma. Certificaciones de calidad como las normas ISO no hacen parte de las obligaciones legales a las cuales tienen que responder las empresas dentro de una nación, pero hacen parte de lo que exigen un número de clientes cada vez mayor.

Dentro de una sociedad, las expectativas informales conviven con aquellas expectativas que se han formalizado en leyes. Las empresas han de responder a ambos tipos de expectativas; no

hacerlo significa decepcionar a ciertos grupos sociales o incurrir en problemas legales. Cada grupo de *stakeholders* de una empresa tiene expectativas informales y, además, existe legislación que los cubre. El cuadro I menciona algunos ejemplos de estas expectativas y leyes frente a los principales grupos de involucrados que tienen las empresas.

**CUADRO I. LEYES Y EXPECTATIVAS PARA DISTINTOS GRUPOS DE INVOLUCRADOS**

<i>Stakeholders</i>	Tipo de leyes existentes	Iniciativas que atienden expectativas sociales
Proveedores	Código comercial	Comercio justo
Trabajadores	Código laboral	Equilibrio vida laboral – vida familiar
Clientes	Transparencia	Códigos de ética
Otras organizaciones	Competencia leal	Certificaciones
Comunidad local	Contenido local	Apoyo a la cultura
Sociedad	Protección ambiental	Inclusión social

Fuente: Schwalb (2009).

Cada entorno nacional cuenta con leyes diferentes y distintos grupos tienen expectativas diferentes. Como las empresas han de responder a leyes y expectativas informales, ¿en cuáles de estas expectativas trabajar para que las empresas consigan la mayor generación de valor económico y social posible? Existen marcos que condicionan cualquier iniciativa empresarial.

## IV. Marcos de actuación para las acciones voluntarias

Una multitud de normas e instrumentos condicionan las actividades empresariales. En la profusión es posible distinguir docenas de instrumentos clasificados en cinco categorías:

- Códigos de conducta (e.g. *Global Compact*, Libro Verde, Guías de la OECD para multinacionales, convenios internacionales sobre derechos humanos);
- Sistemas de gestión y certificación (e.g., SA 8000, ISO 26000, OSHAS 18001, Sigma);
- Iniciativas de producto (e.g. *Global Ecolabelling Network*, *Energy Star*).
- Marcos para la rendición de cuentas (e.g. GRI, *Accountability 1000 Series*); e
- Índices de valoración (e.g. *Dow Jones Sustainability*, *FTSE4Good Index*)

Algunos de los instrumentos están circunscritos a industrias específicas. Empresas, pero también organizaciones de la sociedad civil, han liderado la definición de estándares que guían el comportamiento en industrias como la extractiva (e.g. *International Council on Mining and Metals*, *Extractive Industries Transparency Initiative* y la *Association for Responsible Mining*), la automotriz (e.g. *Automotive Industry Action Group*), la financiera (e.g. *The Equator Principles*), la electrónica (e.g. *Electronics Industry Citizenship Coalition*), o la de proveedores de grandes comercializadores (e.g. *Global Social Compliance Programme*, *Ethical Trading Initiative* y el *Worldwide Responsible Accredited Production*). En algunos casos, las iniciativas sectoriales quedan plasmadas en una certificación. Estas certificaciones están transformando los comportamientos de las empresas. Algunos ejemplos notorios se dan en la industria maderera (e.g. *Forest Stewardship Council*), en la industria pesquera (e.g. *Marine Stewardship Council*), y en la producción de café y té (e.g. *UTZ Certified*). Una explicación adicional de los múltiples instrumentos internacionales existentes aparece en el apéndice al capítulo 11 sobre estrategias de RSE.

Como lo expresan Vilanova, Lozano y Dinarés (2006), detrás de estos instrumentos aparecen los valores de responsabilidad y sostenibilidad empresarial. El uso de cualquiera de estos instrumentos le ayuda a una empresa a ir más allá de la ley y adentrarse en los terrenos de las oportunidades (ver gráfico I). Sin embargo, adoptar cualquiera de los instrumentos mencionados puede ser costoso; aumentan los costos de producción para las empresas y los costos de supervisión para las organizaciones gubernamentales (y aumenta también la posibilidad de ineficiencias). Además de sus costos, es importante considerar las exigencias que los nuevos instrumentos hacen sobre los procesos empresariales.

Otras consideraciones, como las licencias para operar o la reputación corporativa, también forman parte de las decisiones. Elevar los estándares laborales, por ejemplo, ha venido ganando terreno dentro de un número cada vez mayor de empresas. Publicitados boicots como el orquestado contra Nike han forzado a que las multinacionales dejen de considerar, en sus decisiones sobre los lugares a los cuales trasladar su producción, aquellos países en los cuales no hay un mínimo de protección laboral. Muchas multinacionales de las confecciones que llegaron a Cambodia para aprovechar las ventajas del acuerdo multifibra y el acceso privilegiado que tenía ese país al mercado estadounidense, han continuado su producción allí -luego de que estas ventajas terminaron- porque los estándares laborales del país los protegen de las acusaciones de explotar a los trabajadores del tercer mundo en su cadena de proveeduría. Una empresa española, Inditex, comprendió que para ellos es buen negocio apoyar a los sindicatos de trabajadores allí donde están los talleres de confecciones con los cuales ellos subcontratan su producción. Ya pocos dudan de la conveniencia de una legislación laboral protectora y los vientos de la RSE soplan a favor de una nueva conciencia empresarial.

Algo que puede frenar la innovación empresarial es la perspectiva de que lo voluntario se convierta en obligación. El temor de que esto suceda puede afectar las decisiones de una empresa o de todo un gremio empresarial. En 1954, por ejemplo, un grupo de empresarios colombianos tomó la iniciativa de aportar voluntariamente un 4% del valor total de la nómina y, como un mecanismo

de redistribución del ingreso, entregar subsidios monetarios a los trabajadores que tuvieran hijos que sostener con ingresos familiares inferiores a los cuatro salarios mínimos. Para ello crearon una institución de derecho privado sin ánimo de lucro denominada Caja de Compensación Familiar.

En 1957, el gobierno colombiano expidió un decreto en cual definió al subsidio familiar como una prestación social obligatoria a cargo de los empleadores. En ese año se crearon varias cajas de compensación, impulsadas por los diferentes gremios, que intermediaban entre los empresarios y los beneficiarios de los subsidios. Cinco años más adelante, esta vez por iniciativa de las propias cajas, se aprobó un decreto que permitió prestar servicios sociales a los trabajadores y sus familias. La acción voluntaria de los empresarios colombianos dio paso a un complejo sistema impuesto por el Estado. Periódicamente resurgen los debates en los cuales se solicita la derogación del sistema. Los empresarios colombianos sostienen que el impuesto del 4 por ciento que pagan para sostener el sistema de subsidio familiar genera costos laborales que los ponen en desventaja frente a empresas de otros países y promueve la informalidad en el mercado laboral colombiano.

## V. La formalización de las presiones en legislación

Así como hay iniciativas voluntarias que se hacen realidad, hay muchas acciones importantes que no pasan de ser una buena idea. En ocasiones, las iniciativas deseables no surgen espontáneamente; por el contrario, ciertos grupos consideran que es necesario presionar para conseguir esos resultados deseables. ¿Por qué no surgen voluntariamente ciertas iniciativas y es necesario que se imponga la presión de algunos grupos?

El argumento de los costos puede paralizar e impedir la búsqueda de alternativas creativas. Las empresas opuestas al *Clean Air Act* alegaban que esta legislación le costaría a los Estados Unidos entre 51 y 91 mil millones de dólares y podría llegar a ocasionar la pérdida de 4 millones de empleos. Una vez instaurada la legislación y enfrentadas las empresas a diseñar alternativas creativas, hubo un costo anual de 22 mil millones, el empleo en las regiones afectadas subió 22 por ciento y los beneficios se calculan entre 120 y 193 mil millones de dólares. Antes de la imposición de los convertidores catalíticos para automotores, las predicciones empresariales decían que esta tecnología estaría entre las 400 y 600 libras esterlinas y habría –además– una penalidad por el consumo de combustible. El costo real de cada convertidor está entre las 30 y 50 libras esterlinas, y las innovaciones tecnológicas han generado autos más pequeños y más baratos (Doane, 2005).

Las discusiones sobre legislación laboral tienen rasgos similares. Directivos empresariales alegan aumentos de sus costos laborales tales que las inversiones buscarán –según sus predicciones–

otros países. Tras la denominada flexibilidad laboral se derogan leyes para aumentar el atractivo, en términos de bajos costos laborales, de un determinado país; por ejemplo, el último gran recorte a la legislación laboral colombiana fue defendido con el argumento de que permitiría la creación de un millón seiscientos mil empleos durante los cuatro años del primer gobierno de Álvaro Uribe. Los recortes fueron aprobados, pero los empleos no aparecieron. Contar con mayores niveles salariales empuja hacia modelos de negocio que basan su competitividad en recursos especializados y no en bajos salarios.

La protección ambiental y la protección laboral son apenas dos de los ámbitos en los cuales es posible encontrar la discusión sobre el nivel y tipo de legislación que ha de garantizar cierto cuidado. Las acciones empresariales que buscan una ventaja competitiva no siempre están alineadas con el desarrollo sostenible, razón por la cual la regulación directa continúa siendo un mecanismo pertinente. Una Coalición por la Responsabilidad Empresarial, que agrupa a 130 ONG's en Gran Bretaña, ha propuesto modificar la legislación comercial para que los directivos empresariales tengan responsabilidades de cuidado -más allá de las obligaciones fiduciarias- con accionistas, empleados, comunidades y medio ambiente. Una empresa tendría que considerar, mitigar y reportar cualquier impacto negativo sobre sus grupos de involucrados. Esta perspectiva recibe cada vez mayor impulso debido a la importancia de temas como el calentamiento global.

Existen múltiples temas en los cuales la legislación es fundamental, no solo para asegurar el bienestar social, sino también para mantener las esperanzas reformistas del sistema capitalista. Sin controles adecuados, la "mano visible" de la gerencia puede ser presa de apetitos desmedidos. Es ilustrativo el ejemplo que ha dado el sector hipotecario estadounidense, al disparar una crisis mundial cuyos orígenes pueden encontrarse en la falta de controles adecuados para su operación comercial. Como lo sugieren estudiosos del desarrollo capitalista, la legislación salva al capitalismo de sí mismo.

Es obligada, entonces, la pregunta por los ámbitos en los cuales tiene mayor impacto positivo la regulación gubernamental. Por ejemplo, la reglamentación relativa a rotular algunos productos en Europa (e.g. la eficiencia energética de los electrodomésticos), ha ayudado más al cambio de hábitos de los consumidores que otras estrategias de carácter voluntario. Pero no solo vale la pena observar en qué temas surgen regulaciones generales y legislación específica; también es fundamental ver qué sucede una vez se "sube la barra" de las expectativas formales. Sin comprender el impacto generado por cierta regulación, tanto lo que se pretendía lograr como aquellas consecuencias no buscadas (*unintended consequences*), no es posible participar con acierto en las inevitables discusiones sobre ajustes o derogación de lo implantado.

## VI. Ámbitos para la intervención estatal

Las fallas del mercado son una de las razones por las cuales interviene un Estado en una economía. Estas fallas pueden concebirse como desviaciones de un ideal de eficiencia económica, eficiencia comprobada cuando existe –entre otras- información completa, competencia perfecta (entre muchos vendedores y muchos compradores), mercados abiertos (sin barreras de entrada), y derechos de propiedad claros y extendidos.

Aún alejados de este ideal, dado que estas condiciones rara vez se cumplen, los mercados funcionan aceptablemente. Sin embargo, el ideal permite observar lo que ahora conocemos como fallas de los mercados y entender cuándo es que los mercados pueden tener resultados muy ineficientes.

Gregory Dees (1996) ofrece una tipología de las fallas de los mercados cuando éstos se alejan de ideales económicos y sociales. Los mercados en los cuales existe insuficiente competencia, información asimétrica (y muy diferentes capacidades para procesar la información), y externalidades negativas y positivas, son mercados poco eficientes en términos económicos. Algunas consideraciones sociales también hacen parte de la evaluación de un mercado, aunque haya mucho mayor debate en torno a qué variables tomar en cuenta. Un conjunto de criterios para evaluar mercados, desde la perspectiva de ciertos ideales sociales, incluye criterios como la justicia procedimental, la justicia distributiva, las objeciones morales a determinados intercambios (e.g. servicios sexuales, tráfico de órganos), y bienes considerados socialmente importantes (e.g. bibliotecas, parques).

Es posible enfrentar las fallas de los mercados con soluciones que provengan de innovaciones del mismo sector privado. En ocasiones estas innovaciones generan ventajas competitivas y las empresas individuales no necesitan mayor estímulo para desarrollarlas; en otras ocasiones son los gremios y las industrias quienes las impulsan como parte de esfuerzos de autorregulación para el beneficio colectivo. En cualquier caso, estas innovaciones privadas tienen la ventaja de ser voluntarias y tienen bajo costo para el público. Sin embargo, como advierte Dees (1996, p. 4), “las innovaciones para mejorar los mercados pueden tomar considerable tiempo, desafortunadamente... [y] puede no ser posible abordar algunos tipos de fallas de mercado con soluciones provistas por los mismos mercados.”

La respuesta más común a fallas en los mercados es la intervención gubernamental. Frente a cada una de las fallas listadas intervienen los gobiernos: por ejemplo, leyes anti-monopólicas, licencias que garanticen adecuados procesos de investigación y desarrollo, multas para contaminantes, exenciones y subsidios que incentiven la producción de bienes públicos, leyes de acción afirmativa, impuestos redistributivos y prohibiciones para actividades consideradas inmorales. Más allá de las dudas sobre la necesidad de estas medidas, cualquiera de éstas es producto de

procesos legislativos, administrativos y judiciales bastante imperfectos. La incertidumbre sobre los efectos de una legislación específica aumenta la necesidad de evaluar sus impactos en el mediano y largo plazo.

Además de las fallas de mercado, otras razones que justifican la intervención estatal son las garantías a los derechos positivos de los ciudadanos (i.e. la provisión de servicios básicos en salud, educación, seguridad social), y la ineficiencia judicial para enfrentar los racionamientos y contrarrestar actividades nocivas no sujetas a litigios. Algunos de los mecanismos ya listados son utilizados para enfrentar estas situaciones.

En la promoción de los comportamientos empresariales socialmente responsables, una pregunta que genera amplia discusión es cuáles han de ser las intervenciones gubernamentales. Un gobierno tiene cuatro funciones básicas relacionadas con un tema como la RSE (Ward, 2004):

- ▶ promocionar: apoyo, difusión, reconocimiento
- ▶ colaborar: combinación de recursos, convocatoria a grupos de involucrados, diálogo, coordinación
- ▶ facilitar: legislación facilitadora, incentivos, capacitación, apoyo financiero, estímulo a mercados, aumento de conciencia
- ▶ obligar: legislación de obligación y control, inspección, sanciones e incentivos legales y fiscales

Un gobierno puede realizar estas cuatro funciones -frente a la RSE- para activar, orquestar y modular las actividades empresariales. Las iniciativas gubernamentales pueden -entonces- sensibilizar a los actores públicos y privados hacia la RSE, desarrollar competencias para integrarla a las empresas y crear un contexto para su desarrollo. Políticas públicas efectivas en esta área consiguen promover, articular iniciativas, asegurar la transparencia y apoyar y desarrollar la RSE. Solo la última de estas funciones plantea una relación unidireccional de imposición. Además, las actuaciones gubernamentales pueden considerar dimensiones explícitas (e.g. códigos y declaraciones) y tácitas (e.g. historia y cultura) para hacer propuestas que van más allá de las imposiciones y sanciones inherentes a una legislación.

El sector privado -por su parte- puede ignorar los asuntos sociales, en tanto que cree que el sector público los debe asumir, o actuar proactivamente en la solución de algunos retos identificados, soluciones que a su vez pueden redundar en beneficio de las empresas. Cuando gobierno y sector privado trabajan coordinadamente aumenta la probabilidad de que haya gran escala y eficiencia en la solución de problemas sociales.

Algunos gobiernos han hecho avances en relación con la RSE. Los gobiernos de países económicamente desarrollados han adoptado políticas formales de difusión de la RSE bajo el supuesto del beneficio colectivo derivado y de que éstas generarán ventajas competitivas para sus

empresas. Los gobiernos latinoamericanos van varios pasos atrás.<sup>[2]</sup> Existen cuatro aspectos en los cuales los Estados más avanzados ya tienen un camino recorrido: reportes de desempeño no financiero, gobierno corporativo, soborno y corrupción y requisitos para ciertas inversiones (i.e. fondos de pensiones obligados a incorporar criterios éticos en sus decisiones).

Algunos países obligan la presentación de reportes sociales por parte de las empresas. Desde 1977 la legislación francesa ha exigido -a las compañías con más de trescientos empleados- reportar sobre 134 indicadores laborales. En Alemania, desde 2004, las empresas deben incluir indicadores no financieros relacionados con su desempeño dentro de sus reportes anuales. Igual imposición se estableció con el *Companies Act* de 2006 en el Reino Unido. Suecia, por su lado, impuso la presentación de reportes anuales de sostenibilidad a las empresas estatales y Dinamarca requiere, desde fines de 2008, incluir información sobre responsabilidad social dentro de los reportes anuales de las empresas más grandes del país. Buena parte de las propuestas legislativas en curso tienen relación con reglamentar la presentación de informes no financieros.

Asimismo, el gobierno corporativo recibe cada vez más atención por parte de los legisladores y aumenta la presión, para las empresas, de incluir temas sociales y ambientales en sus prácticas y códigos de buen gobierno. También ha aumentado la atención hacia las prácticas contra el soborno y la corrupción, las cuales han sido adoptadas por los países de la OECD. En estos países la imposición jurídica contrasta con lo que para empresas, en otras latitudes, continúa siendo una adhesión voluntaria al Pacto Global de Naciones Unidas (su décimo principio hace explícito que “las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno”).

El compromiso de los órganos legislativos con la RSE es cada vez mayor. El parlamento europeo adoptó una resolución en la cual manifiesta que la RSE es un elemento esencial del modelo social europeo y similares conductas han acontecido en Australia, Bélgica, Canadá, Finlandia, Alemania, Polonia, Suiza y España. En los actuales momentos de crisis, los actores políticos volverán a discutir sobre los acuerdos mínimos alrededor de la RSE. Hasta ahora ha sido posible observar cinco modelos internacionales de políticas públicas frente a la RSE; modelos apoyados en la reglamentación, en las alianzas, en las comunidades, en temas de sostenibilidad y ciudadanía, o en el diálogo entre distintos actores. La revisión de estos cinco modelos permite crear una tipología de las políticas públicas allí desarrolladas.

---

2 Tanto en Brasil (en 2003) como en Colombia (en 2007) se presentaron proyectos de ley sobre RSE que no fueron aprobados. Mientras tanto, en Venezuela se aprobó (en 2004) una ley de responsabilidad social en la radio y TV. A nivel de ciudades, en el 2008, en Buenos Aires se aprobó una ley que exige a las grandes empresas presentar un Balance de Responsabilidad Social y Ambiental. Otros países, como Chile, apenas han comenzado a pensar en cómo adecuar su legislación a las normas internacionales ya vigentes. (Ver [www.camara.cl/pdf.aspx?prmID=2528&prmTIPO=PACUERDO](http://www.camara.cl/pdf.aspx?prmID=2528&prmTIPO=PACUERDO)).

En Estados Unidos, la línea de base para las operaciones comerciales responsables ha sido establecida por cuatro grandes agencias reguladoras desde fines de los años sesenta: EEOC (*Equal Employment Opportunity Commission*), OSHA (*Occupational Safety and Health Administration*), CPSC (*Consumer Product Safety Commission*), y la EPA (*Environmental Protection Agency*). El gobierno continúa generando **propuestas globales y regulaciones para industrias específicas**: desde pasos para calcular un Producto Interno Bruto “verde” por la Unidad de Análisis Económico del Departamento de Comercio, hasta regulaciones que incluyen el *Community Reinvestment Act* en el sector bancario, el *Clean Air Act* en cuanto a la reglamentación ambiental, el *Foreign Corrupt Practices Act* y, luego del escándalo de Enron, el *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act* (Gutiérrez y Jones, 2005).

En países como Dinamarca, Suecia, Finlandia y Holanda existe una larga tradición de colaboración entre los gobiernos locales y las empresas, a través de **alianzas público-privadas** para enfrentar problemas como el desempleo y las crisis presupuestarias. El modelo adoptado construye sobre la corresponsabilidad entre administraciones, empresas y organizaciones no lucrativas. Como afirman Lozano y sus colegas al caracterizar estos modelos europeos (2005, p. 106-7), “los gobiernos han pasado de actuar como fuertes garantes del bienestar, asumiendo responsabilidades en temas sociales, a desempeñar el rol de facilitadores, compartiendo con socios públicos y privados el incremento de costes que supone abordar los temas sociales.” La producción sostenible, el desarrollo del mercado laboral, la inclusión de los colectivos más desfavorecidos y el consumo responsable han sido temas abordados en encuentros regulares para compartir experiencias en políticas públicas.

En el Reino Unido e Irlanda las crisis económicas detrás del cierre de muchas empresas llevaron a sus gobiernos a convocar una amplia participación en la creación de redes empresariales, alianzas y proyectos de inversión en las comunidades -e.g. programas de creación de empleo, cohesión social, desarrollo comunitario, acción social, regeneración urbana y rural-. Una parte importante de los distintos proyectos lo constituyó el voluntariado de los **trabajadores en las comunidades** menos favorecidas y en organizaciones no lucrativas.

El gobierno del Reino Unido apeló a la RSE cuando necesitó reducir los servicios sociales en áreas rurales y urbanas marginadas. Para coordinar la acción interministerial, el Reino Unido creó el cargo de Secretario de Estado para la RSE en el Ministerio de Industria y Comercio. Con ello, las políticas para la RSE tienen cierta independencia de las políticas de sostenibilidad y son complementarias con inversión socialmente responsable, derechos humanos en la empresa, comercio justo y comercio responsable. La “intervención suave” o directrices no obligatorias por parte del gobierno británico complementan la autorregulación de las empresas. Por un lado, existen incentivos fiscales para la inversión en la comunidad (e.g. *Community Investment Tax Relief*). Por otro lado, la modernización de la ley de sociedades y la reforma de la ley de fondos de pensiones han creado incentivos en ámbitos para la acción empresarial como la transparencia, la comunicación y la inversión socialmente responsable.

Francia, Alemania, Austria y Bélgica han enfatizado la **ciudadanía corporativa** como estrategia para que las empresas funcionen como agentes sociales. Dentro de la perspectiva de los múltiples grupos de involucrados, hay distintos pesos en la participación de los actores sociales: en el enfoque voluntario que prima en Alemania, la ciudadanía corporativa está asociada al apoyo de las empresas a sus empleados para muy distintos proyectos locales; mientras que bajo el enfoque normativo, en Francia, el gobierno es el actor fundamental -allí la ley garantiza los derechos fundamentales y la igualdad en el trato de todos los trabajadores-. La competitividad ha sido una preocupación que ha impulsado las respuestas en RSE de los gobiernos en estos países. Los instrumentos utilizados varían de país en país e incluyen -por ejemplo- legislación (e.g. inversiones socialmente responsables), etiquetas de RSE, etiquetas sociales y medioambientales, premios y códigos de buen gobierno corporativo.

Por último, en Italia, España, Grecia y Portugal los **diálogos sobre la RSE** comenzaron luego de la publicación, por parte de la Comisión Europea, del Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” (2001) y de la Comunicación “La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible” (2002). Dentro del carácter voluntario con el cual se concibe la RSE, estos gobiernos comenzaron con actividades de promoción y ya tienen la necesidad de generar un marco común de instrumentos. Italia ha tomado la delantera en desarrollar estándares de autoevaluación, rendición de cuentas y comunicación. En estos países mediterráneos no existe tradición de alianzas público-privadas y las estrategias para enfrentar los retos sociales han descansado en el trabajo de los gobiernos con las organizaciones no lucrativas. La predominancia de las pymes hace que las estrategias de promoción y desarrollo de instrumentos de RSE busquen ser adecuadas para ese tipo de empresas.

La revisión de estos cinco modelos permite hacer una tipología de las políticas públicas allí desarrolladas. Sus políticas públicas, algunas de las cuales pueden servir de guía para esfuerzos en otros países, incluyen lo siguiente:

- ▶ Políticas internas de responsabilidad en las organizaciones gubernamentales -son líderes a través del ejemplo-
- ▶ Vinculación del gasto público a empresas socialmente responsables (e.g. en el uso de la contratación pública para estos fines existen ya publicaciones ilustrativas como [www.foretica.es/recursos/doc/Biblioteca/Cuadernos\\_Foretica/28804\\_1931932008173225.pdf](http://www.foretica.es/recursos/doc/Biblioteca/Cuadernos_Foretica/28804_1931932008173225.pdf))
- ▶ Integración de ideas sobre empresas socialmente responsables en la política exterior y en las políticas comerciales y de cooperación para el desarrollo (por ejemplo, ver [www.snvworld.org](http://www.snvworld.org))
- ▶ Trabajo en alianzas público-privadas en muchos ámbitos (inclusive en la creación de comisiones multipartitas de trabajo en RSE como ha sucedido en España -ver [www.derecho.com/l/boe/real-decreto-221-2008-crea-regula-consejo-estatal-responsabilidad-social-empresas/](http://www.derecho.com/l/boe/real-decreto-221-2008-crea-regula-consejo-estatal-responsabilidad-social-empresas/))
- ▶ Traslado del debate internacional sobre la RSE al contexto nacional y local
- ▶ Desarrollo de conocimiento sobre la generación conjunta de valor social y valor económico por parte de las empresas (a diferencia de hace unos años, las universidades latinoamericanas están documentando casos locales y generando conocimiento sobre las realidades de los países en vías de desarrollo económico -ver [www.sekn.org](http://www.sekn.org))

- Campañas de difusión y promoción de la responsabilidad social en todo tipo de organizaciones (e.g. privadas, públicas, educativas) con énfasis en la transparencia y la co-responsabilidad
- Seguimiento a la implantación de prácticas e instrumentos de la RSE (ver una guía de varios de estos instrumentos en [www.ciceenlinea.cl/cd/cd5.php](http://www.ciceenlinea.cl/cd/cd5.php))
- Promoción de la inversión socialmente responsable, el comercio justo y el consumo responsable.

El trabajo en cada una de las políticas públicas incluye programas específicos y el desarrollo de instrumentos para los distintos actores involucrados. Existen ejemplos de instrumentos utilizados por cada uno de estos actores -organizaciones gubernamentales, empresas, organizaciones no lucrativas- y del espacio relacional creado entre unos y otros. Es importante apreciar que lo estatal no está circunscrito a lo obligatorio (así como lo público no está circunscrito a lo estatal).

## VII. Complementariedad entre lo voluntario y lo obligatorio

En el mercado global del presente, muy posiblemente Europa establecerá estándares de producto y medioambiente, Norteamérica proporcionará lineamientos de gobierno corporativo y las ONG's internacionales serán los mayores aportantes a las políticas relacionadas con derechos humanos y laborales (Davis, Whitman y Zald, 2008). Las naciones de la Unión Europea constituyen el mercado más grande en el mundo y quienes quieran vender sus productos en este mercado tendrán que fabricarlos con sus estándares. Por ejemplo, la prohibición de la UE de usar el cadmio y el mercurio en productos electrónicos, ha llevado a que estos metales sean eliminados de la cadena productiva; asimismo, la UE no acepta cosechas de alimentos modificados genéticamente. A pesar de que algunos argumentan que su reglamentación es excesiva y sin bases científicas, la UE se ha convertido en el máximo poder de regulación global en esta materia. El aporte norteamericano a los estándares sobre gobierno corporativo tiene relación con una mayor atención al gobierno de las empresas, la rendición de cuentas y la rentabilidad. Los conceptos de ética, transparencia y responsabilidad hacen parte integral del buen gobierno corporativo, así como el reporte de resultados con información veraz y planes de mejoramiento que garanticen el buen desempeño a largo plazo. Por último, las ONG's internacionales han jugado un papel importante en la defensa de los derechos humanos y han logrado incluir el tema en las agendas tanto públicas como empresariales. La presión por cumplir los derechos humanos ocurre en varios eslabones de la cadena productiva y tiene en cuenta los impactos sobre la población del área de influencia.

En cualquiera de estos estándares, las conexiones entre las iniciativas voluntarias y la legislación gubernamental no son del todo explícitas. De ahí que, en ocasiones, el debate quede planteado entre lo voluntario y lo obligatorio. Este planteamiento ignora el hecho de que la

efectividad de la mayor parte de las iniciativas voluntarias depende del buen funcionamiento de una fuerte esfera pública. Es clara esta conexión en temas relacionados con la corrupción, pero también aplica para otros como los estándares laborales o ambientales. La mayor capacidad de las entidades gubernamentales alrededor de estos temas favorece a las multinacionales porque reduce sus costos de monitoreo a la producción y aumenta la credibilidad de sus códigos y sellos (Vogel, 2005).

Las investigaciones confirman la relación entre regulación e innovación. Según Davis, Whitman y Zald (2008), "la regulación es el camino más seguro hacia un comportamiento corporativo con alma". Sus investigaciones encontraron una estrecha relación entre regulación y movilización empresarial hacia objetivos loables. Estos autores reportan que las empresas más comprometidas con sus comunidades vecinas son las entidades financieras para las cuales rige el *Community Reinvestment Act* de 1977; las compañías con el mejor récord ambiental son refinerías y empresas de servicios básicos que tienen mucho contacto con la *Environmental Protection Agency*; y las industrias con mejores prácticas laborales son aquellas con mayor grado de sindicalización, como en las industrias de transporte aéreo y terrestre.

Existen dos aspectos centrales en una aproximación que trasciende el debate entre regulación y voluntariedad: primero, transparencia, información pública y rendición de cuentas para el seguimiento a las intervenciones y la toma de decisiones; y, segundo, la medición de impacto de las intervenciones (voluntarias o impuestas por la legislación). Sin transparencia y evaluación disminuyen las posibilidades de acercarse a comportamientos socialmente responsables. Además de las acciones individuales, importa la vida que tengan las decisiones colectivas.

## VIII. Comentarios de cierre

Este capítulo ha explorado las condiciones, existentes en el entorno de una empresa, que impulsan hacia acciones socialmente responsables. Algunas veces esas acciones aprovechan una oportunidad para crear valor social; en otras ocasiones, las actuaciones empresariales son forzadas por un grupo de presión o por una legislación específica.

En los entornos cambiantes en los cuales operan las empresas, las oportunidades de intervención en las sociedades del presente pueden convertirse en situaciones que presentan amenazas en el futuro. Es fundamental para cualquier empresa tener la capacidad de leer su entorno, dada la naturaleza cambiante de las expectativas sociales.

Los directivos empresariales participan tanto en la configuración de expectativas sociales informales como en la formalización de algunas de éstas en legislación. Entre más alejados estén los

directivos empresariales del proceso de formación de políticas públicas, más alta es la probabilidad del desarrollo de legislación gubernamental ineficiente. La participación empresarial va desde el simple aporte de información hasta estar activamente involucrados en alguna de las etapas del ciclo de formación de las políticas públicas (i.e. la identificación del problema, la formulación de propuestas y soluciones, la toma de decisión por la autoridad pública, la ejecución de la política, y la evaluación por los actores sociales y políticos). Autorizadas voces, como las de Simon Zadek o David Vogel, piden que la responsabilidad corporativa trascienda el propósito de ir más allá de la ley: “ha de incluir esfuerzos por elevar el nivel de los estándares. De hecho, la dimensión más crítica de la responsabilidad corporativa puede ser el impacto de la empresa sobre la política pública” (Vogel, 2005, p. 171).

Algunas acciones innovadoras de ciertos empresarios demuestran una actitud diferente y nuevos modos de hacerse cargo de lo *público*. Profesionales y directivos de todos los sectores pueden responder al reto de la justicia y la sostenibilidad. Trabajar en la educación, la conservación ambiental y la inclusión social es trabajar en ámbitos en los cuales es posible ejercer una responsabilidad pública; otras alternativas son preservar la salud pública, aumentar la infraestructura pública, cerrar la brecha digital, evitar la apropiación privada de regalías y preocuparse por su eficiente uso público, hacer común el respeto a los derechos humanos y fortalecer las organizaciones del sector público.

Las ventajas del trabajo, en cualquiera de estos ámbitos, son innegables para una sociedad; para una empresa van desde eludir ser el blanco del activismo civil hasta obtener beneficios de participar activamente en procesos e iniciativas de la sociedad civil (Zadek, 2004). Estos procesos de acción colectiva tienen opción de convertirse en política pública, algo que va mucho más allá de las intervenciones puntuales y aisladas que son demasiado comunes. Cuando no solo una empresa -sino toda una industria- está trabajando por lo público, aumentan las probabilidades de transformación de nuestras sociedades. ¿No es éste un camino prometedor?

## Bibliografía

- Davis, G.F., Whitman, M.N. y Zald, M.N., 2008, "The Responsibility Paradox", *Stanford Social Innovation Review*, winter, pp. 31-37.
- Dees, J.G., 1996, "Responding to Market Failures", Boston: Harvard Business School Publishing.
- Doane, D., 2005, "The Myth of CSR." *Stanford Social Innovation Review*, fall, pp. 23-29.
- Gutiérrez, R. y Jones, A., 2005, "Effects of Corporate Social Responsibility in Latin American Communities: A Comparison of Experiences", pp. 303-328 en Hooker, J., Kolk, A. y Madsen, P. (eds.), *Perspectives on International Corporate Responsibility*, Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Lozano, J.M. et al., 2005, *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*, Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Martin, R., 2002, "The Virtue Matriz: Calculating the Return on Corporate Responsibility", *Harvard Business Review*, marzo.
- Vilanova, M., Lozano, J.M. y Dinarés, M., 2006, *Accountability: Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*, Madrid: Forética.
- Vogel, D., 2005, *The Market for Virtue: The Potencial and Limits of CSR*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Ward, H., 2004, *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stock*, Washington: World Bank, January.
- Zadek, S., 2004, "The Path to Corporate Responsibility", *Harvard Business Review*, diciembre, 82, 12, pp. 125-132.

## Capítulo 7

# RSE, grandes compradores y la cadena de valor

*Estrella Peinado-Vara*



## I. Gestión responsable de la cadena de valor

La gestión de la cadena de valor que considera criterios sociales y ambientales se basa en la idea de que el alcance de la responsabilidad de una empresa trasciende sus fronteras como organización. Este concepto incluye las actuaciones de las organizaciones con las que se relaciona a través de su cadena de valor, tanto hacia atrás (proveedores) como hacia delante (distribuidores, clientes y consumidores).

La RSE en la cadena de aprovisionamiento o suministro es necesaria para mitigar riesgos, entre ellos el de la reputación, ya que la empresa se puede ver afectada negativamente por las acciones de sus proveedores. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño y sector, necesita adquirir bienes y servicios (insumos) para, tras cierta transformación donde se añade valor, producir otros bienes y servicios. Las compras de suministros tradicionalmente han seguido criterios puramente económicos. Se escoge aquel proveedor que ofrece el precio más bajo con unos estándares mínimos de calidad. Sin embargo, cada vez más las empresas están incorporando criterios sociales y ambientales a la hora de seleccionar suministradores ya que los riesgos vinculados a la reputación por actuaciones irresponsables tienen cada vez mayor impacto negativo. Las empresas compradoras comienzan a adoptar medidas para evitar estos riesgos o para que al menos disminuyan considerablemente.

No tener un control de lo que ocurre en la cadena de suministro es peligroso. En gran parte, la calidad de las empresas depende de la viabilidad y la eficiencia de sus proveedores. Además de poner en riesgo la reputación, las políticas de compra que no tengan en cuenta criterios sociales y ambientales pueden estar poniendo en peligro el suministro de insumos de calidad en los términos y plazos necesarios. Por ejemplo, las actuaciones inadecuadas del proveedor en temas laborales pueden resultar en una alta rotación de trabajadores y en una baja productividad, desembocando en productos de baja calidad, entregas con retraso y costos adicionales para la empresa compradora.

Los consumidores también están cada vez más preocupados por la manera en que han sido elaborados los productos que compra y el consumidor no distingue quién es el irresponsable directo o indirecto en las cadenas de suministro. Por este motivo existe un riesgo para la reputación de la empresa si se ve relacionada con proveedores que tienen un historial negativo en temas de derechos humanos, laborales o ambientales.

Las empresas tienen por tanto una responsabilidad indirecta sobre lo que ocurre en su cadena de valor y, por tanto, también en su cadena de suministro, así que deben incentivar a sus proveedores a que también sean social y ambientalmente responsables con el fin de garantizar que sus acciones (acciones de los suministradores) no tengan un efecto desfavorable en la cuenta de resultados<sup>[1]</sup>. Esto provoca un efecto cascada a lo largo de la cadena de proveedores ya que las empresas suministradoras se ven incentivadas por sus clientes a adoptar prácticas empresariales socialmente responsables. En términos generales, la gestión de la cadena se realiza bajo parámetros de responsabilidad social empresarial o de sostenibilidad cuando, además de precio, calidad y funcionalidad, se incorporan otros aspectos relacionados con la transparencia, asuntos sociales y ambientales. Estos aspectos son, por citar algunos, analizar en los proveedores sus prácticas, por ejemplo en gobierno corporativo y transparencia, prácticas laborales, uso y disposición de desechos y consumo razonable de los recursos. La incorporación de estos criterios supone que el suministrador debe demostrar que sus productos se fabrican bajo prácticas laborales justas y de forma ambientalmente sostenible, entre otros asuntos.

## II. La responsabilidad social y ambiental extendida. Gestión de riesgos y oportunidades

La idea de que las empresas son responsables de lo que ocurre en su cadena de valor se sigue debatiendo pero hoy en día ya no quedan dudas de que las empresas sufren las consecuencias negativas de sus socios irresponsables. Algunas empresas rechazan ser responsables de lo que sucede en otras empresas con las que mantienen relaciones contractuales, sin embargo, los efectos sobre compañías como Nike (suministro) o Mc Donald's (efecto post-consumo), y tantas otras que han recibido atención negativa e incluso boicots, no dejan dudas de la necesidad de tener esto en cuenta y de preocuparse de lo que ocurre con las empresas en la cadena de valor y la necesidad de que éstas sean social y ambientalmente responsables.

Resumiendo, las empresas tienen que tener en cuenta no solamente el impacto de sus actividades directamente sino también del impacto que tienen los participantes en su cadena de valor. La responsabilidad no acaba en el productor final si no que se extiende tanto hacia atrás como hacia delante a lo largo de la cadena.

---

1 Por falta de calidad de los *inputs*, efectos negativos en la reputación, mayores costos por uso ineficiente de recursos, etc.

## A. Empresas en el punto de mira

Sin duda alguna, los sectores que son más susceptibles de escrutinio son aquellos de consumo final masivo por su exposición a la opinión pública y los medios. Según un estudio de EIRIS (2009) que analiza los incumplimientos de los estándares laborales, según la OIT, en cadenas de suministro, el 66 por ciento de las empresas que corren un riesgo alto o medio de incurrir en estos incumplimientos pertenecen a los sectores de prendas de vestir y calzado, aparatos electrónicos y cosechas agrícolas<sup>[2]</sup>. Sin embargo, esto no quiere decir que la información sobre las malas condiciones de empleo o los desastres medioambientales provocados por empresas que pertenecen a sectores de bienes intermedios no lleguen al público general y especializado. Estas situaciones pueden afectar negativamente en la decisión de compra de algunos inversores institucionales y pueden reflejarse en el precio de cotización de las acciones. Por esto, es importante destacar la necesidad de una buena gestión de la cadena de suministro para los inversores, tanto por el riesgo financiero más directo, como el riesgo para la reputación de la empresa. Un escándalo relacionado con la cadena de suministro puede, además de tener impacto en el valor de la marca y una peor calidad de los suministros, limitar el acceso a nuevos mercados por problemas de imagen.

## B. El poder de las PyMES

En el caso de empresas más pequeñas, el incentivo para ser más responsables viene en muchas ocasiones a través de la cadena de valor a la que pertenecen. Por lo general la presión la ejercen sus clientes que, en muchos casos, es una empresa de mayor tamaño, con más visibilidad y que tiene que cuidar lo que ocurre a lo largo de la cadena para asegurar que es una empresa social y ambientalmente responsable. Por lo general, las empresas más pequeñas tienen una menor capacidad de influir sobre sus proveedores ya que frecuentemente se abastecen de grandes empresas. Igualmente, algunas lo consiguen. La mayoría de las 41 empresas participantes en el proyecto del FOMIN/BID<sup>[3]</sup> "RSE en las Américas"<sup>[4]</sup> consideraban, al inicio del proyecto, que las PyMES dependen de proveedores de mayor tamaño a los cuales tienen muy poca capacidad de influir<sup>[5]</sup>. Sin embargo algunas PyMES como *Igarai*, una empresa brasileña del sector de empaques o *Inmepar*, una empresa chilena de ingeniería, adoptaron algún tipo de iniciativa con sus proveedores relacionada con la incorporación de criterios de responsabilidad social y ambiental a la hora de tomar decisiones de adquisiciones de bienes y servicios<sup>[6]</sup>.

2 Para el caso de Latinoamérica, este estudio menciona específicamente la discriminación que sufren las mujeres en las maquilas de México y Centroamérica.

3 Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

4 Ejecutado por Forum Empresa y sus socios Instituto Ethos en Brasil, Perú 2021 en Perú, AcciónRSE en Chile y FUNDEMÁS en El Salvador.

5 Fundes Internacional para FOMIN/Forum Empresa (2007).

6 Ver [www.csramericas.org](http://www.csramericas.org)

### III. Grandes compradores: grandes empresas y compras públicas

La compra institucional sostenible se refiere a las compras en grandes volúmenes realizadas por grandes empresas y organismos estatales y/o de gobierno que tiene en cuenta criterios ambientales y sociales para evaluar y seleccionar sus adquisiciones.

Consiste en incluir cláusulas sociales y ambientales en los documentos de licitación y en los contratos de adquisiciones de bienes y servicios. Además, se deben incluir en los sistemas de evaluación y selección de proveedores basados en el cumplimiento de los criterios sociales y ambientales fijados. Todavía es una tendencia emergente y sólo algunos gobiernos pioneros han empezado a incorporar criterios ambientales o sociales en sus licitaciones públicas como una medida de política pública. También comienza a ser una práctica de uso creciente entre las empresas más grandes como una medida de gestión de riesgos con el fin de evitar las consecuencias de las malas prácticas laborales y ambientales de las empresas proveedoras.

Las compras públicas sostenibles, por los volúmenes que implican, pueden tener un gran efecto de demostración y convertirse en un fuerte incentivo. Por ejemplo, en El Salvador, la empresa pública FOVIAL<sup>7</sup>, como resultado de su participación en un proyecto del FOMIN para la implementación de RSE en Pymes, ha incorporado en sus documentos de licitación de obras públicas unos requisitos mínimos de RSE para sus contratistas, en su mayor parte constructoras pequeñas. FOVIAL revisó las bases de licitación de los concursos para otorgar una mayor puntuación a aquellos proveedores de bienes y servicios que demuestren la aplicación de prácticas social y ambientalmente responsables.

Tal y como se menciona en el Capítulo 3, Latinoamérica no se encuentra a la cabeza en cuanto a certificaciones SA8000. Destaca Brasil con 102 plantas certificadas a finales del tercer trimestre de 2009, seguido muy de lejos por Argentina con 4 y de Bolivia y Perú con 3. Según datos de SAI, en septiembre de 2009 había 124 plantas certificadas SA8000 en Latinoamérica, de un total mundial de 2.093. Mientras que en el mundo ha aumentado en un 12 por ciento el número de plantas certificadas, en un sentido opuesto Latinoamérica ha descendido ligeramente, ya que un año antes, en setiembre de 2008, existían 129 plantas certificadas. Brasil es el único país que ha mantenido una tendencia creciente contando con 99 plantas en 2008<sup>8</sup>.

7 El Fondo de Conservación Vial (FOVIAL) es una institución autónoma del Estado que se encarga del mantenimiento de la red de carreteras y caminos de El Salvador

8 Información disponible el 29 de enero de 2010 en <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm>

Algunas empresas, generalmente de gran tamaño, aplican sus propios sistemas de evaluación y selección de proveedores como es el caso de *Starbucks* y su sistema de prácticas *Coffee and Farmer Equity* (C.A.F.E) de abastecimiento de café. *Starbucks* establece relaciones preferentes con los proveedores de café que incorporan mejoras en sus procesos de producción, procesamiento y control de calidad, para obtener granos de alta calidad bajo criterios de sostenibilidad. Para *Starbucks*, la cooperación con los pequeños agricultores redundará en un aumento del volumen de compras de café certificado bajo los lineamientos de las prácticas C.A.F.E. que le permite mejorar el control de su cadena de aprovisionamiento. Otro caso similar es *IKEA* y su código *IWAY*, que sienta las bases de las condiciones mínimas que un proveedor debe cumplir en cuanto a criterios sociales y ambientales para poder abastecer a un cliente como *IKEA*.

## IV. Aprovisionamiento sostenible

Tener una política de compras responsables puede ofrecer oportunidades en cuanto a mejoras de eficiencia y disminución de riesgos. El contacto directo y frecuente con los proveedores para abordar asuntos medioambientales y sociales permite tener un mejor conocimiento de la combinación de recursos (humanos, financieros y tecnológicos) necesaria para cumplir las condiciones sociales y ambientales y alcanzar los objetivos a un menor costo.

El aprovisionamiento sostenible tiene que estar sistematizado y la empresa debe identificar sus procesos asegurando que estén alineados con los objetivos de la organización y con los requerimientos de los grupos de interés (internos o externos) y diseñar las distintas etapas conforme a las expectativas que la empresa quiera satisfacer. La adopción de un enfoque sistematizado de la gestión del aprovisionamiento implica varios pasos.

En primer lugar, es necesario el compromiso de la gerencia. La dirección de la empresa debe formalizar el compromiso hacia la sostenibilidad de sus compras y suministro de bienes y servicios e informar convenientemente a sus proveedores, subcontratistas y distribuidores. Las políticas deben incluir los principios de la empresa sobre los temas relevantes al aprovisionamiento para asegurar que son principios responsables.

En segundo lugar, es necesario identificar los aspectos económicos, sociales y ambientales como las condiciones comerciales, evaluación y selección de proveedores; y ofrecer el apoyo que sea necesario (desarrollo de proveedores).

En tercer lugar, es necesario informar y capacitar a los trabajadores que participan de la gestión del suministro (y la distribución, si es el caso) en los aspectos relevantes a tener en cuenta para que comprendan la importancia de mejorar el aprovisionamiento y cómo contribuir a ello.

En cuarto lugar, se debe establecer un procedimiento de medición y análisis para medir hasta qué punto se han cumplido los objetivos de compras responsables. Por último, es relevante comunicar los logros para conocimiento de los grupos de interés.

## A. Criterios de sostenibilidad en las compras

Los aspectos a tener en cuenta en las empresas que forman la cadena de aprovisionamiento son muy similares a los que se tendrían en cuenta en la propia empresa (criterios económicos y de transparencia; criterios sociales, que incluyen derechos humanos, condiciones laborales, diversidad, etc. y criterios ambientales). Para asuntos de gobierno empresarial básico, que incluyen temas como el cumplimiento legal y fiscal y ausencia de prácticas poco transparentes, se pueden usar como referencia los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (2004).

Las prácticas laborales son un asunto especialmente relevante puesto que la opinión pública se ha mostrado muy sensible ante temas como los derechos laborales fundamentales y la salud y seguridad laboral, cuyas referencias podrían ser SA8000 (*Social Accountability International*) y las normas OHSAS (Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral).

En cuanto a la gestión medioambiental, se pueden tener en cuenta los elementos que contempla por ejemplo la norma ISO 14001:2004 y las normas agrupadas en torno a ella como ISO 140010 (auditorías ambientales); ISO 14020 (etiquetas y declaraciones ambientales); ISO 14030 (evaluación del desempeño ambiental) o ISO 14040 (evaluación del ciclo de vida).

## B. La incorporación de los criterios de sostenibilidad en las compras

En estas normas certificables, referencias y principios voluntarios en el área de suministro mencionados anteriormente, se pueden identificar las condiciones comerciales, la evaluación y selección de proveedores y apoyo o acciones para el desarrollo de proveedores.

- a Términos comerciales:** Se deben considerar las condiciones del contrato que no deben ser difíciles de cumplir y, por supuesto, se deben cumplir las condiciones pactadas. Los plazos de pago deben ser razonables y descartar cualquier forma de pago “extra” a la hora de adjudicar contratos. Se deben incorporar ciertos requisitos sociales y ambientales (dependiendo de la empresa, éstos pueden variar) e incorporar incentivos que otorguen preferencia a aquellos que cumplan con ellos.
- b Evaluación y selección de proveedores:** Se deben establecer criterios básicos incluidos en el código de conducta aplicable a los proveedores y otros servicios que se tercericen. El procedimiento de evaluación y selección de proveedores debe incorporar los criterios económicos, sociales y ambientales adaptados a la empresa licitante. Se debe establecer un criterio de otorgar mejor puntuación a aquellos que cumplan los requisitos sociales y ambientales.
- c El desarrollo de proveedores** comienza por establecer un programa para incorporar medidas de apoyo para que sean capaces de cumplir los criterios sociales y ambientales que se soliciten. Es importante también que la empresa sea coherente con sus requerimientos a

los proveedores, por ejemplo, no solicitar plazos de entrega imposibles o cambios de última hora irrealizables que fuercen a los trabajadores a jornadas de trabajo interminables para poder cumplir con los pedidos. Las empresas deben conocer la capacidad real de producción de sus proveedores y planificar conjuntamente.

## V. ¿Cómo poner en práctica las compras sostenibles?

Las prácticas de aprovisionamiento responsable deberían establecerse de forma que creen un sistema para garantizar que las prácticas comerciales con sus proveedores sean éticas y que las prácticas sociales y ambientales de sus proveedores, subcontratistas y distribuidores sean responsables. La relación de la empresa con sus proveedores puede permitir tanto mejorar las prácticas de los proveedores como las propias y, como resultado, su competitividad y las de sus proveedores pueden mejorar.

### A. Políticas de compras y su implementación: ¿Qué se debe exigir (y ofrecer) a los proveedores?

Como se mencionó anteriormente, las empresas pueden seguir estándares internacionales que, aunque no existe un modelo único, incluyan algunos elementos comunes que se derivan principalmente de estas normas y principios voluntarios. El Cuadro I resume lo que se puede ofrecer y exigir a nuestros proveedores y qué hay que tener en cuenta a la hora de diseñar un sistema de aprovisionamiento responsable.

**CUADRO I:**

**RESUMEN DE LOS ELEMENTOS A TENER EN CUENTA EN UN SISTEMA DE APROVISIONAMIENTOS RESPONSABLE**

Condiciones comerciales	Evaluación y selección de proveedores	Desarrollo de proveedores
Condiciones contractuales	Código de Conducta hacia proveedores	Programa de desarrollo de proveedores
Plazos de pago	Código de Conducta sobre proveedores	Mejora de prácticas sociales y ambientales
Integridad	Procedimiento de evaluación y selección	Mejora de procesos o productos y servicios
Cláusulas sociales y ambientales	Criterios económicos, sociales y ambientales	Inclusión
Incentivos	Cumplimiento del Código de Conducta	

## 1. Condiciones comerciales

Las condiciones comerciales social y ambientalmente responsables son los términos que regulan la adquisición de bienes y servicios desde el punto de vista de la sostenibilidad. Se deben plasmar en el contrato de compra-venta (condiciones contractuales). Se espera que la empresa establezca contratos tipo que no contengan condiciones contractuales difíciles de cumplir y respete las condiciones pactadas. El contrato además incluirá las especificaciones técnicas del producto o servicio (los plazos de entrega, los plazos de pago, etc.) y asuntos de transparencia, condiciones laborales y de impacto ambiental.

Plazos de pago: Los plazos deben ser razonables. Muchas empresas, especialmente las PYMES, se encuentran en situaciones difíciles por los plazos de pago establecidos por algunos clientes que en ocasiones son a 90 o 120 días. Para evitar estas situaciones se recomienda establecer plazos de pago razonables no superiores a 30 días laborales, especialmente si las ventas a la empresa compradora se hacen al contado, como es el caso de los grandes supermercados.

Transparencia e integridad: Se debe mantener un sistema transparente para poder evitar y detectar a tiempo situaciones de pagos ilícitos por la adjudicación de contratos.

Criterios de sostenibilidad: Para poder incluir criterios de sostenibilidad en los contratos, primeramente hay que definir las *especificaciones sociales y ambientales*. La definición de especificaciones técnicas puede verse facilitada si se hace referencia a etiquetas o sellos que indican la adecuación de un producto o servicio a determinados criterios (*Fair Labeling Organization-FLO* para Comercio Justo, *Rug Mark* para alfombras elaboradas sin trabajo infantil, *Energy Star* para eficiencia energética de equipos informáticos, *Forest Stewardship Council-FSC* para la sostenibilidad de la explotación de los bosques en la adquisición de madera, *OEKO TEX 100* para evitar sustancias tóxicas en productos textiles, etc.). Es recomendable comunicar convenientemente la introducción de estos criterios sociales y ambientales para que los proveedores los conozcan y puedan hacer las adaptaciones necesarias.

- **Sociales y ambientales.** En el caso de que el producto esté certificado por alguna etiqueta social o ecológica como las mencionadas anteriormente, los proveedores deberán adjuntar la documentación que acredite que el producto cumple con los criterios sociales exigidos por la etiqueta.
- **Técnicos.** Como en cualquier proceso de selección de proveedores (con criterios de sostenibilidad o sin ellos), éstos deben adjuntar los certificados originales que avalen las características técnicas del producto o servicio en cuestión.

## 2. Selección de proveedores

La evaluación y selección de proveedores es el proceso mediante el cual se identifican y escogen los proveedores que cumplen los criterios (económicos, sociales y ambientales) de selección establecidos por la empresa.

¿Qué se espera de la empresa? La empresa debe establecer y documentar criterios claros en relación a lo que espera de sus proveedores, para que sean la base sobre la que se evalúa y se selecciona a los mismos. Estos criterios de selección generales deberían estar basados en el cumplimiento de la ley, los derechos laborales fundamentales establecidos en las convenciones de la OIT, la prevención de riesgos laborales y la protección del medio ambiente. Además de los criterios genéricos, para cada contrato o adquisición pueden establecerse especificaciones que debe cumplir el producto respecto a sus componentes, reciclado, etiquetado, empaquetado, etc. para minimizar su impacto ambiental e incluso si debe contar con algunas certificaciones de las mencionadas anteriormente<sup>[9]</sup>. La empresa compradora debe valorar positivamente a aquellas empresas que demuestren un mayor compromiso social y ambiental según lo requerido y que aporten la documentación necesaria.

También resulta un elemento diferenciador si la empresa proveedora puede probar que dispone de un sistema de gestión de responsabilidad social implementado o elabora un reporte con las iniciativas llevadas a cabo que ofrezca evidencia de la existencia de buenas prácticas de salud y seguridad ocupacional, laborales y ambientales.

## 3. Apoyo al desarrollo de proveedores

Un programa de desarrollo de proveedores (PDP) es un conjunto de prácticas que se establecen con el fin de mejorar la calidad o la regularidad en el abastecimiento de productos. Para las empresas que apoyan el desarrollo de sus proveedores, los beneficios se pueden reflejar en una mejor calidad y estabilidad de sus suministros (Peinado-Vara, Ramos y Villanueva, 2007).

El caso del apoyo de proveedores para que puedan cumplir los requisitos ambientales y sociales no es muy diferente, ya que supone apoyar la mejora de productos y procesos que puede contribuir al aumento de la competitividad de ambas partes. Generalmente la empresa ofrece asistencia técnica o financiera a las empresas de menor tamaño que forman parte de su cadena de aprovisionamiento. Las PyMES también pueden hacerlo. Como muestra puede citarse el caso de Nutrimiento en Chile, una empresa mediana del sector alimentación, que identificó y estableció

---

9 Sobre condiciones laborales como OHSAS 18001, SA 8000; o ambientales, como ISO 14.001

contacto con las empresas proveedoras de productos frescos, con las cuales se inició un plan de transferencia de conocimientos de manipulación de alimentos.

Ayudar a que los proveedores mejoren sus procesos o productos y servicios contribuye a que la empresa pueda responder a los requisitos sociales y ambientales del mercado y puedan abordar nuevos negocios en forma conjunta. Los programas de desarrollo de proveedores ofrecen oportunidades para la innovación, especialmente en temas relacionados con el impacto ambiental. La colaboración entre empresas puede dar lugar a investigaciones y alternativas que pueden disminuir el riesgo ambiental (colaboración para minimizar los envases y embalajes) o mejorar las condiciones laborales, la seguridad del producto y los consumidores y con ello tener impacto en otros costos (como por ejemplo disminuir las primas de seguro). Las ventajas de ser parte de un programa de desarrollo de proveedores son especialmente atractivas para los proveedores que pueden acceder a otros clientes con requerimientos similares.

El apoyo a los proveedores se tiene que materializar mediante incentivos que hagan que la relación costo-beneficio para ambas partes sea positiva. Los incentivos pueden ser de distinta naturaleza, dependiendo del tamaño y de la capacidad de influencia que la empresa tenga sobre sus proveedores. Las empresas más grandes pueden informar, seleccionar y establecer relaciones preferentes con los proveedores, realizar auditorías sociales y ambientales para verificar el cumplimiento de sus códigos de conducta y apoyarles financieramente para que mejoren sus prácticas. La mejora de las prácticas sociales y ambientales puede requerir una inversión inicial para modificar procesos, tecnologías o instalaciones.

De la normativa y los principios voluntarios generalmente aplicados en el aprovisionamiento se deduce una serie de temas relevantes y buenas prácticas que puede servir de guía a las empresas que deseen mejorar su gestión.

**CUADRO II: RESUMEN DE LOS TEMAS A TENER EN CUENTA Y SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS.**

Temas	Subtemas	Sugerencias de buenas prácticas
Condiciones comerciales	Condiciones contractuales	Establecer condiciones contractuales razonables y respetar las condiciones pactadas
	Plazos de pago	Establecer plazos de pago que las empresas puedan asumir
	Integridad	Evitar pagos y comisiones irregulares para adjudicar contratos
	Cláusulas sociales y ambientales	Introducir cláusulas sociales y ambientales claras y bien definidas en los contratos
	Incentivos	Establecer relaciones preferentes con los proveedores que cumplan el código de conducta (si se ha desarrollado uno) y/o las cláusulas sociales y ambientales de los contratos

Temas	Subtemas	Sugerencias de buenas prácticas
Evaluación y selección de proveedores	Código de conducta/ Incorporación de elementos de sostenibilidad en los documentos de licitación	Establecer un código de conducta referente a la relación con los proveedores y otros socios comerciales  Incorporación de elementos de sostenibilidad social y ambiental en los documentos de licitación pública
	Evaluación y selección	Establecer un procedimiento para la evaluación y selección de proveedores con puntuación y pesos relativos
	Criterios económicos, sociales y ambientales	Evaluar y seleccionar a los proveedores dando preferencia (por puntuación conseguida) a los que cumplan los criterios económicos, sociales y ambientales establecidos  Verificar el cumplimiento del código de conducta
Desarrollo de proveedores	Programa de apoyo de proveedores	Diseñar e implementar un programa de apoyo de proveedores que les permita cumplir con los requerimientos
	Mejora de prácticas sociales y ambientales	Incentivar la mejora de las prácticas sociales y ambientales de los proveedores
	Mejora de procesos o productos y servicios	Contribuir al desarrollo de los proveedores mediante proyectos de mejora de procesos o productos y servicios
	Inclusión	Facilitar la inclusión de personas con bajos ingresos como proveedores o distribuidores de la empresa

Adaptado de Fomin (2009)

B. Verificación

La verificación tiene el propósito de evaluar en qué medida el proveedor alcanzó los compromisos asumidos en las cláusulas sociales o ambientales del contrato. La verificación o el seguimiento puede ser interno, cuando es realizado por la misma empresa compradora, o externo, cuando es realizado por una tercera parte independiente especializada en verificaciones. Es algo común, por ejemplo, en la empresa Confecciones Clabeck, una empresa textil mexicana, que es periódicamente sometida a verificaciones externas de los códigos de conducta de sus clientes Nike e Inditex. En enero de 2009, Inditex<sup>[10]</sup> contaba con 61 proveedores en el continente americano de un total de 1.186. En 2008 redujo el número de proveedores en un 55 por ciento, pasando de los 1.424 proveedores censados en 2007 a 791, en unos casos por dejar de ser necesarios y en otros por incumplir las reglas de responsabilidad social del grupo (Guerras y Navas, 2009).

10 En enero de 2009 el Grupo Inditex facturaba más de €0.400 millones con unos beneficios de 1.253 millones.

Wal-Mart llevó a cabo 11.502 auditorías en más de 7.000 plantas de proveedores en 2008, además de aceptar más de 1.000 auditorías del Consejo Internacional de Industrias de Juguetes (ICTI por sus siglas en inglés) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La compañía utiliza un sistema de código de colores para determinar los resultados de las auditorías. El color que se le asigna a una planta depende de los problemas detectados. Aquellas con pocos asuntos leves son calificadas como “verdes”. Las factorías pueden calificar como amarillo, naranja y rojo. Dependiendo del color se califica el riesgo que supone y actividades relacionadas, además de definirse cuándo se deben realizar las siguientes auditorías (en dos años, seis meses, cuatro meses o un mes) para comprobar si se ha solucionado el problema detectado. En el caso de los que se cataloguen como “rojo” se considera que no pueden abastecer a Wal-Mart en ningún caso. Los desafíos comunes para las factorías en el continente americano giran en torno a excesivas horas de jornada laboral, compensación incorrecta y errores en el pago de salarios.<sup>[11]</sup>

## VI. ¿Cómo sistematizarlo?

Como primer paso, es recomendable compilar toda la información referente a las necesidades de aprovisionamiento, los proveedores existentes, los tipos de contratos y cómo se pueden incorporar los elementos de sostenibilidad en los contratos o licitaciones. Para ellos es recomendable llevar a cabo un mapeo y clasificación exhaustiva de proveedores, tipos de contratos y riesgos sociales y ambientales.

### CUADRO III: IDENTIFICACIÓN DE CONTRATOS, PROVEEDORES Y RIESGO SOCIAL Y AMBIENTAL<sup>[12]</sup>

1. Listado de contratos de la empresa y clasificación por tipo: pProductos o servicios
2. Clasificación de los contratos por categorías: material de oficina, mobiliario, maquinaria, vehículos, mantenimiento, etc.
3. Volumen en función del porcentaje que suponga sobre el volumen total de compras y de la empresa y clasificacifacación que lo según sea alto, medio o bajo. Por ejemplo: ; alto (más del 60%), medio (20 a 60%) o bajo (0% a 20%).
4. Identificación de posibles riesgos ambientales del proveedor. Por ejemplo si son empresas de sectores con mayor impacto ambiental (extractivo, químico, etc.) y si mitigan de algún modo este impacto, o si forman parte de alguna iniciativa sectorial que tenga en cuenta estos aspectos.
5. Identificación de posibles riesgos sociales. Por ejemplo si son empresas de sectores intensivos as en mano de obra (servicios de limpieza, centros de llamadas, maquilas, etc.) o con posibles impactos en las comunidades donde operan y si mitigan de algún modo este impacto, o si forman parte de alguna iniciativa sectorial que tenga en cuenta estos aspectos.
6. Estimación del riesgo total teniendo en cuenta el volumen, riesgo ambiental y riesgo social, otorgando un peso a cada uno dependiendo del tipo y la categoría para poder cuantificarlo.
7. Elaboración de una matriz de clasificación de proveedores que recoja toda la información y permita oader determinar si el riesgo es bajo, medio o alto y por lo tanto hay que poner mayor énfasis en la incorporación de criterios de sostenibilidad.

11 Información disponible en [http://walmartstores.com/sites/sustainabilityreport/2009/s\\_rs\\_auditProgramResults.html](http://walmartstores.com/sites/sustainabilityreport/2009/s_rs_auditProgramResults.html) el 29 de enero de 2010.

12 Adaptado de FOMIN (2009)

Proveedor	Tipo	Categoría	Volumen	Riesgo ambiental	Riesgo social	Riesgo Total
Proveedor A Contrato 1 Contrato 2	Producto	Material de oficina Limpieza	Bajo (3%)	Bajo	Bajo	Bajo
	Servicio		Bajo (5%)	Medio	Alto	Medio
Proveedor B Contrato 1	Servicio	Centro de llamadas servicio al cliente	Bajo (10%)	Bajo	Alto	Medio

A la hora de implementar un sistema de gestión de aprovisionamiento responsable es necesario tener en cuenta ciertos elementos que se resumen en los siguientes párrafos<sup>13</sup>:

1. Establecer una política de aprovisionamiento sostenible en la que se formalice el compromiso hacia sus proveedores y otros socios comerciales y que incluya los principios generales de la empresa en cuanto al aprovisionamiento responsable.
2. Realizar un diagnóstico con el fin de identificar las oportunidades de mejora mediante un análisis de la situación actual (diagnóstico) de las políticas y condiciones y elaboración de un plan de acción que establezca objetivos a partir de las oportunidades de mejora que se identifiquen.
3. Determinar las condiciones comerciales, evaluación y selección de proveedores y desarrollo de proveedores incluyendo los criterios económicos, sociales y ambientales que la empresa considere oportunos según el plan de acción.
4. Capacitar a los empleados que participan de la gestión del aprovisionamiento en buenas prácticas acorde al plan de acción establecido, para que comprendan la importancia de incorporar elementos de sostenibilidad social y ambiental en el aprovisionamiento y cómo ponerlos en práctica de forma efectiva.
5. Implementar las acciones de mejora planificadas en cuanto a la incorporación de criterios de sostenibilidad de las condiciones comerciales, evaluación y selección de proveedores y desarrollo de proveedores.
6. Establecer un procedimiento de medición, análisis y ajuste para identificar desviaciones respecto del plan de acción y proponer e implementar acciones correctivas.
7. Comunicar la información relevante sobre aprovisionamiento sostenible a los grupos de interés.
8. Establecer un sistema de verificación y auditoría para grandes proveedores con las consecuencias medidas en la caso de incumplimiento.

Para incluir criterios ambientales en la evaluación y selección de proveedores es necesario tener en cuenta las características ambientales de los productos o servicios en cuanto a su diseño (por ejemplo, sin excesivo envase y embalaje), a su composición (fabricado con materiales renovables, reciclados y no peligrosos), y su efecto post-consumo (que el producto sea reciclable o biodegradable).

13 Adaptado de FOMIN (2009)

También son relevantes las prácticas de gestión medioambiental del proveedor y sus sistemas de gestión medioambiental, por ejemplo, si cuenta con certificación ISO 14001; o la constatación de prácticas formales documentadas de gestión medioambiental como la existencia de una política ambiental, un diagnóstico ambiental, un programa de gestión medioambiental con objetivos y metas y un sistema y medición y de revisión y ajuste para asegurar la mejora continua, además de evidencias del conocimiento de los requisitos ambientales legales de aplicación a la empresa.

En el caso de criterios sociales en la evaluación y selección de proveedores, se debería hacer referencia a que las relaciones laborales de los proveedores con sus trabajadores cumplan requisitos y ofrezcan evidencia de buenas condiciones laborales, la existencia de un sistema de gestión certificado en temas laborales como puede ser SA8000; o la existencia de prácticas laborales sostenibles documentadas del cumplimiento por ejemplo de los estándares laborales mínimos previstos en la legislación laboral local y/o en los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), idealmente lo que sea más favorable para el empleado.

## VII. Casos de inclusión económica: Oportunidades en y para la base de la pirámide

Se da un caso especial cuando los posibles proveedores están en la base de la pirámide económica y se trata de personas de bajos ingresos, con falta de acceso a muchas cosas, entre las que se encuentran formación y recursos. Facilitar la inclusión de personas con este perfil como proveedores o distribuidores de la empresa se debe considerar en aquellos casos en los que sea sostenible, es decir, que tenga sentido desde el punto de vista empresarial para las dos partes.

Son iniciativas que se consideran económicamente rentables y ambiental y socialmente responsables, y que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas con bajos ingresos o en situación vulnerable mediante su inclusión en la cadena de suministro o en otras partes de la cadena de valor.

La inclusión de personas de bajos ingresos como socios comerciales puede concretarse mediante estrategias tales como participar como proveedores de materias primas o como agentes que agregan valor a bienes o servicios, o participar como vendedores/distribuidores. Los negocios inclusivos surgen fruto de una situación de exclusión social y económica de un gran número de personas, en el caso de los países de Latinoamérica y el Caribe, junto con el mayor protagonismo del sector privado en las economías y en la sociedad. Cada empresa tiene su propia justificación de por qué iniciar este tipo de actividades pero por lo general se combinan problemas sociales y empresariales que necesitan una solución urgente y de beneficio mutuo (empresarial y social).

Estas estrategias o modelos deben diseñarse de forma que generen un impacto positivo en la cuenta de resultados de las empresas. A través de modelos de negocios inclusivos se puede contribuir a la

diversificación de productos, expansión de mercados, diversificar y fortalecer la cadena de aprovisionamiento, mejorar las cadenas de distribución, etc. y generar oportunidades de negocio que impliquen beneficios económicos para ambos segmentos (Peinado-Vara, Ramos y Villanueva, 2007).

Algunas organizaciones multilaterales, como el FOMIN del Grupo BID, están trabajando con empresas como Masisa (Chile) para vincular poblaciones de bajos recursos con la cadena de distribución de una línea especial de mobiliario adaptada a las características de las viviendas de personas de bajos recursos. Masisa está capacitando a carpinteros, microempresarios y trabajadores por cuenta propia para que puedan ofrecer servicios de ensamblaje e integrando, dentro de su fuerza de ventas, a mujeres en condiciones de exclusión a través de un sistema de ventas por catálogo. También el FOMIN, en alianza con SNV y en colaboración con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés), apoya a empresas en Centroamérica (Nicaragua, Honduras y el Salvador) y la región andina (Perú y Ecuador). Un buen ejemplo es Pronaca en Ecuador, una empresa del sector de alimentos que apoya la integración de pequeños productores de maíz en su cadena de proveedores. Otro ejemplo es Gran Pacífica, un complejo turístico en Nicaragua que apoya el desarrollo productivo de las comunidades locales para incorporarlas como proveedores de productos y servicios. También Floralp, empresa ecuatoriana de productos lácteos que ofrece apoyo a pequeños productores de leche para que puedan alcanzar los estándares de calidad mínimos necesarios.

Las nuevas tecnologías de la información pueden ser un instrumento muy valioso para facilitar estos modelos de negocios y conseguir la escala necesaria para tener un efecto significativo. El acceso a estas herramientas es fundamental para superar problemas básicos como la asimetría de información que pone en desventaja a los pequeños productores. Una mejora en este ámbito puede ampliar las oportunidades y posibilidades enormemente.

Dentro de las relaciones que se pueden establecer con socios comerciales en la base de la pirámide económica, en referencia a los modelos que mejor pueden funcionar, no existen recetas universales. Cada empresa tiene características específicas (tamaño, sector, situación, cultura, etc.) y lleva a cabo sus operaciones en comunidades que se enfrentan a problemas sociales muy particulares. Cada empresa debe analizar sus necesidades y las de las poblaciones de bajos ingresos y vulnerables que quiere incluir para diseñar el mejor modelo que beneficie a ambas partes. En Latinoamérica y el Caribe la evidencia hasta ahora apunta hacia los sectores agropecuarios y de turismo sostenible, pero también se están dando casos prometedores en los accesos a servicios básicos y distribución de productos. Existen numerosos ejemplos (algunos ya mencionados) de empresas de diferentes tamaños en Latinoamérica. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN<sup>[14]</sup>), miembro del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha financiado varios

proyectos (ejecutados por organizaciones como SNV y TechnoServe<sup>[15]</sup>) que buscan crear negocios inclusivos, ampliando y apoyando su cadena de suministros y distribución (e incluso su impacto post-consumo) de grandes empresas en América Latina, entre las que se encuentra The Coca-Cola Company o PepsiCo, Gas BAN (Argentina), Floralp (Ecuador), Natura (Brasil) y tantas otras. Entre los casos más locales se están financiando, por ejemplo, en Ecuador, a Pronaca o Floralp (sector alimentos y productos lácteos), Supermaxi (cadenas de supermercados) o Cervecería Nacional (SabMiller); en Perú a empresas muy conocidas como Dole, o empresas locales de café como Perhusa o del sector de turismo vivencial como Rainforest; en Chile a Masisa (fabricación y distribución de muebles) y otros tantos en Honduras y Nicaragua. El desarrollo de estos encadenamientos supone nuevos modelos de negocio y requiere un proceso de entendimiento y adaptación que requeriría uno o varios capítulos más para poder introducir el tema.

## VIII. Comentarios de cierre

Si una empresa quiere gestionar sus riesgos ambientales y sociales no tiene opción: debe tener en cuenta lo que sucede a lo largo de su cadena de valor tanto por el riesgo que supone para su reputación como por el riesgo de no obtener los bienes y servicios en las condiciones óptimas para llevar a cabo sus operaciones habituales. Es especialmente relevante la cadena de suministro en el caso de grandes compradores como los gobiernos centrales y locales y las grandes empresas, puesto que su volumen de compras sí puede suponer un incentivo poderoso para que las empresas suministradoras incorporen criterios de sostenibilidad social y ambiental.

Una cadena de suministros responsable requiere una sistematización que incluye el trabajo conjunto con el proveedor para que pueda ser responsable. El debate de si una empresa es responsable de lo que ocurre en su cadena o no se está extinguiendo porque cada vez se hace más evidente que una empresa no puede ignorar las prácticas de sus socios comerciales porque terminará repercutiendo negativamente en su cuenta de resultados.

América Latina está ligeramente rezagada en cuanto a manejar los riesgos sociales y ambientales que se derivan dentro de las cadenas y en la mayoría de los casos a mucha distancia en el caso de las compras públicas. Sin embargo, se siguen desarrollando herramientas y documentando buenas prácticas en otras regiones que facilitan un reconocimiento de la importancia del asunto del potencial de su impacto y que va a permitir la adopción paulatina de prácticas responsables en las cadenas de la región.

<sup>15</sup> [www.snvla.org](http://www.snvla.org) o [www.technoserve.org](http://www.technoserve.org)

## Bibliografía

EIRIS. *A Risky business? Managing core labour standards in company supply chains*. Diciembre 2009.

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). *Guía de Aprendizaje sobre la Implementación de RSE en PyME*, (2009).

Guerras, L.A. y Navas, J. E. (eds.) *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson –Civitas, 2008. Actualización octubre 2009.

Peinado-Vara, Estrella; Ramos, E.; Villanueva, M. T. *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2007.

Wal-Mart. 2009 *Global Sustainability Report*. <http://walmartstores.com/sites/sustainabilityreport/2009/>

## Capítulo 8

# Las instituciones del mercado financiero

*Luis Perera*



## I. Introducción

Comenzamos este capítulo con una afirmación categórica: la sustentabilidad se refiere a la creación y mantenimiento de valor de una empresa.

Distintos elementos contribuyen a esa búsqueda permanente de valor: la administración de riesgos, las oportunidades de obtención de utilidades, el contar con un grupo de personas comprometidas, la licencia social para operar que reconocen los mercados, la propia diferenciación de marca y el coadyuvar al desarrollo de economías sustentables en sí mismas.

En todos estos conceptos se contempla – como no puede ser de otra manera – lo financiero, la savia que permite que las transacciones fluyan. Más aún, en lo estrictamente financiero está implícito el concepto de la sustentabilidad; en efecto, en la definición del valor presente de los flujos descontados, la forma paradigmática de entender lo que es valor, se encuentran los elementos que hacen a la sustentabilidad. La formulación matemática del valor presente nos ayuda a razonar al respecto:

### GRÁFICO N°1 – FÓRMULA DEL VALOR PRESENTE

$$> \text{Valor Presente} = \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+r)^i}$$

Si aceptamos que maximizar ese valor presente es el objetivo empresarial por excelencia, se entenderá con claridad que en dicha definición encontramos los elementos propios de un actuar empresarial sustentable:

- incremento de “**F**”, los flujos futuros de caja.
- incremento de “**n**”, los años o períodos en que se generarán dichos flujos.
- disminución de “**r**”, la tasa de descuento de mercado o interés que incorpora la tasa de riesgo.

En palabras más sencillas, la empresa es sustentable en la medida en que genera más flujos positivos de caja, durante más años, y a tasas de riesgo menores. Estas características son propias de

negocios más controlados o que, al menos, incorporan de manera más completa los elementos de riesgo que afectan su gestión empresarial.

La asociación entre los conceptos de responsabilidad social empresarial (RSE) y sustentabilidad quizás no sea inmediata en particular para quien proviene o se encuentra ligado al mundo financiero. Hagamos entonces explícito ese vínculo.

Cuando hablamos de RSE comenzamos por reconocer que la empresa no actúa en solitario sino que es parte integrante y esencial del entramado de relaciones económicas que generan valor para los individuos y la sociedad en su conjunto. Lejos han comenzado a quedar los tiempos en que el actuar socialmente responsable era sólo concebido como filantropía (del empresario o, con menos justificación, de la empresa). En un plano de evolución, sin embargo, observamos empresas que han incorporado criterios de inversión en su actuación en sociedad dando lugar a lo que se conoce como inversiones sociales (un avance, sin duda, pero insuficiente). De más reciente data es la vinculación conceptual entre la inversión social y la estrategia corporativa, generando el concepto de inversión social estratégica. Finalmente, en la actualidad, de lo que hablamos cuando nos referimos a la empresa socialmente responsable es de aquella organización que se concibe a sí misma como un actor social y que gerencia su actuación con arreglo a distintas dimensiones. No solamente la dimensión económica, en cuanto a maximización de utilidades para el accionista, sino también atendiendo y respondiendo a los intereses de distintos grupos con los que interactúa en sociedad (sus empleados, el Estado, los proveedores de financiamiento, sus clientes, sus proveedores, las comunidades con las que actúa y se encuentra inserta y ayuda a desarrollar tanto desde el punto de vista social como ambiental y, por supuesto que también, los accionistas o proveedores de capital).

En esta interrelación de la empresa con su contexto las actividades de obtención de financiamiento juegan un rol primordial en la sustentabilidad corporativa. La fórmula del Valor Presente que utiliza el analista o aquel que decide invertir o financiar un proyecto es la misma: flujos, años y rendimientos. Detengámonos un instante en un par de vinculaciones:

- ▶ Aquellas empresas que “actúan de manera responsable”, es decir, que escuchan a sus *stakeholders* y actúan tomando en cuenta sus expectativas, que respetan el medio ambiente donde interactúan, que desarrollan relaciones de largo plazo con sus proveedores, que satisfacen las necesidades de sus clientes sin poner en riesgo la calidad de los productos o servicios, que mantienen a sus colaboradores motivados, etc., tienen menores riesgos de “insustentabilidad” y, por lo tanto, son vistas como empresas más seguras. Ello se debiera traducir en tasas de descuento menores, derivadas de dicha disminución del “r” aumentándose así el Valor Presente.
- ▶ Por otra parte, cuando las empresas encuentran oportunidades en proyectos o negocios sustentables (inclusivos, o de ecoeficiencia o de energías renovables, etc.) pueden estar incrementando sus ingresos o “F”, ya sea mediante la captación de nuevos mercados o incluso, la no pérdida de clientes que utilizan criterios “sustentables” al elegir a sus proveedores. De esta forma, al aumentar los ingresos, también aumenta el Valor Presente.

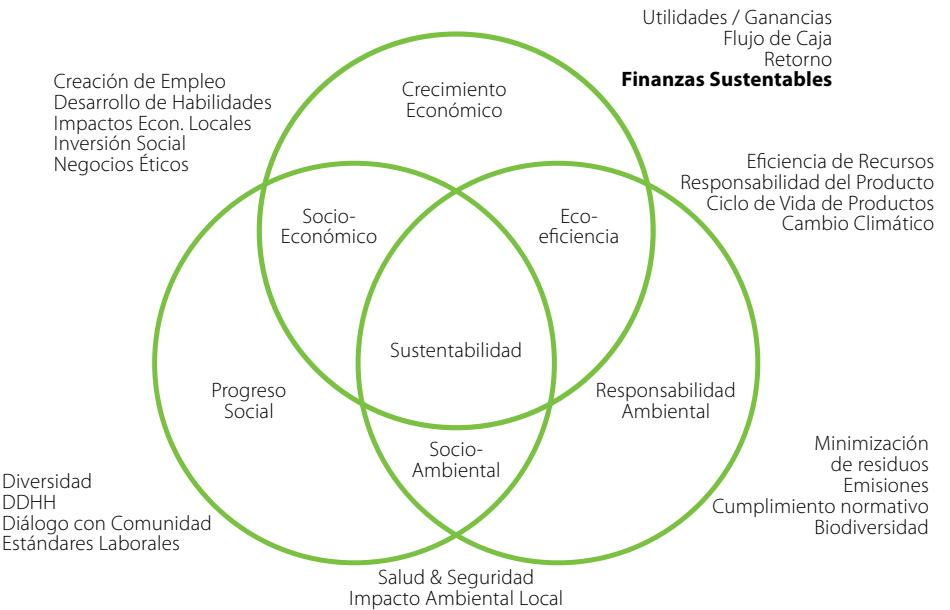
Este es el tipo de análisis que realiza por un lado quien invierte en una determinada compañía, pero, además, debe ser el análisis de una empresa que busca financiamiento ya que con esta nueva mirada es que será juzgada por analistas de inversión, por bancos o por los propios inversionistas.

Así las prácticas responsables pueden ayudar a reducir el costo del capital de las empresas vía una menor percepción del riesgo por parte de los proveedores de capital (accionistas y financistas): Mejores precios por las acciones o menores costos de financiamiento.

Si nos detenemos en el análisis de estas áreas (lo económico, lo ambiental y lo social) observamos nuevos temas que se han incorporado a la gestión y análisis de riesgos del negocio. En esa misma mirada aparecen también viejos temas que se comienzan a ver desde una nueva perspectiva, integrada, interdependiente, más completa, en cuanto a lo que se necesita gestionar para que una empresa sea exitosa y se sostenga en el tiempo.

También las intersecciones entre áreas (lo económico-ambiental, lo socio-ambiental y lo socio-económico) han dado lugar a focos específicos y temas de mayor detalle que hacen a una visión de empresa compleja, pero que deben ser tomados en consideración para lograr la satisfacción de los múltiples intereses sociales que dan legitimidad - o que pueden quitarla- a la misma.

GRÁFICO N°2 – ÁREAS DE LA SUSTENTABILIDAD



Así, el elenco de temas de ocupación gerencial (¡y también de preocupación!) incluye una variedad de aspectos que sólo pueden gestionarse con nuevas competencias y capacidades del gestor y también con la amplitud de nuevas miradas para viejos temas. Desde ya, la sola enunciación de esos temas son suficientes para que el lector comprenda los desafíos de la empresa moderna: ecoeficiencia, gestión de residuos, gestión de emisiones de gases de efecto invernadero, generación y mantenimiento del empleo, desarrollo de nuevas capacidades en los talentos humanos, apoyo al desarrollo de comunidades locales, desarrollo de proveedores, o incluso el desarrollo de conductas socialmente responsables en toda la cadena de valor.

Nuestro capítulo se concentra en la relación entre esta nueva manera de gestionar empresa y las instituciones financieras. Y desde ya, hoy como ayer, en lo económico está presente la necesidad de asegurar flujos de caja, de aumentar el valor y de obtener y mantener niveles satisfactorios de rendimiento sobre la inversión. La respuesta desde la nueva mirada que hemos reseñado es lo que se engloba bajo el concepto **Finanzas Sustentables**.

Es este el concepto alrededor del cual presentaremos los nuevos mecanismos y las nuevas miradas de distintos actores, y sus distintas necesidades, que requieren acciones específicas de las entidades financieras.

## II. Los mercados financieros

En lo económico, las necesidades no han cambiado en general. Como siempre, quienes demandan financiamiento buscan acceder a crédito o capital, al menor costo posible. Y quienes han generado ahorro buscan inversiones que maximicen su rentabilidad al tiempo de ofrecer seguridad y una baja volatilidad (dentro de distintos apetitos/aversiones de riesgo para distintos niveles de rentabilidad esperada).

Podríamos decir que lo novedoso que nos ha traído esta nueva visión del mundo en lo financiero es, por un lado, la canalización de inversiones alineadas cada vez más con los valores personales del inversionista (y las respuestas del mercado para satisfacer esa demanda) y, por otro, la cada vez mayor y más completa incorporación de nuevos factores y formas de medición del riesgo así como de los impactos asociados.

En esa nueva manera de relacionar lo económico con lo sustentable (siendo éste sinónimo del actual socialmente responsable) se desarrolló el concepto de las “Finanzas Sustentables”, con entidades financieras satisfaciendo la demanda creada por el mercado o, incluso, liderando el desarrollo de nuevos mercados, anticipándose a dichas demandas, a través de distintos roles:

- como proveedores de crédito, en general, y de financiamiento de proyectos, en particular.
- en sus clásicos roles de intermediación y mediación financiera.
- como responsables del desarrollo de nuevos mercados, productos y servicios.

Por ello, cuando hablamos de “*Finanzas Sustentables*” estaremos desarrollando el contenido de una nueva expresión que involucra nuevas realidades económicas y así esperamos ayudar a que el lector pueda comprender los conceptos que yacen detrás de estas nuevas palabras que aún parecen un lenguaje arcano: PRI, Fondos Éticos, mercado del CO2, SRI, Principios de Ecuador, entre otros.

A pesar de que no existe una definición universal, es posible definir a las *finanzas sustentables* como el conjunto de productos y servicios financieros, y su consiguiente administración del riesgo, que promueven o no dañen la prosperidad económica, la ecología y el bienestar de la sociedad.<sup>[1]</sup>

La sustentabilidad no representa una situación estática, sino mantenerse en vuelo. No significa tampoco, en consecuencia, permanecer en un punto sino que es una condición del camino. En materia empresarial, en lo concerniente a lo económico, la sustentabilidad supone aceptar ciertas fuerzas dinámicas que la hacen factible: rentabilidad y acceso al financiamiento. Ello supone, a su vez, dos ópticas obvias: la de quien financia o invierte y la de quien es financiado o necesita capital o crédito.

Nada nuevo hasta aquí, excepto que actualmente, como ya se ha dicho, los mercados han comenzado a aplicar un foco o visión más amplia de los riesgos del negocio que reconoce dimensiones de atención simultánea que van más allá de lo puramente económico: lo social y lo ambiental, por un lado, y, por otro, el reconocimiento que la empresa no se gestiona en una campaña de vacío sino en sociedad, lo que significa que no puede dejar de tener en cuenta, participar y hacer participar en su gestión al conjunto de partes interesadas que le dan legitimidad o licencia social para operar (los clientes/consumidores, los proveedores, el Estado, la comunidad, junto a los proveedores de capital/financiamiento: los accionistas y los financistas).

Veamos las tres respuestas de los mercados financieros en relación con los mecanismos creados tanto para satisfacer a inversionistas como para atender necesidades de financiamiento vinculadas al concepto de empresa sustentable.

En secuencia histórica, se observa que primero aparecen respuestas a necesidades de inversionistas y más recientemente a necesidades de financiamiento.

---

1 Strandberg (2005)

## A. Inversiones Socialmente Responsables (ISR)

Las Inversiones Socialmente Responsables o “*Socially Responsible Investment*” (SRI) se refiere a un enfoque que integra los valores personales en las decisiones de inversión. Esta forma de inversión permite a los inversores incorporar sus preocupaciones ambientales y sociales en sus decisiones financieras.<sup>[2]</sup>

Una modalidad de inversión es a través de fondos o directamente de emprendimientos o sociedades que aseguren un comportamiento socialmente responsable.

Dicho comportamiento se evalúa y refleja en distintos ámbitos: gobierno corporativo, tipo de productos y servicios que la empresa comercializa, forma de gestionar la empresa y adhesión a políticas de responsabilidad social empresarial. Nos referimos a inversiones donde el criterio de decisión es la evaluación positiva (“*screening positivo*”) del emprendimiento en donde potencialmente se puede, o se recomienda, invertir en comparación a inversiones alternativas.

Dichas ISR pueden tomar forma de canalización de inversiones o de ahorros, sean estos de individuos o empresas, en empresas individuales o en fondos compuestos por un *mix* de alternativas de inversión, todas caracterizadas por el concepto de socialmente responsables.

Resulta un hito destacable al respecto la definición y formalización en 2005, a través de una iniciativa conjunta de las Naciones Unidas e importantes fondos de inversión globales e inmediata posterior adhesión por los más importantes administradores de fondos de inversión internacionales, de un conjunto de principios que se denominaron los “*Principles for Responsible Investments*” o Principios de Inversión Responsable (PRI) de la ONU ([www.unpri.org](http://www.unpri.org)). Entre los signatarios se incluyen propietarios de activos, administradores profesionales y prestadores de servicios, comprendiendo alrededor de 300 instituciones de 31 países, las que administran o poseen activos en conjunto de más de 10 trillones de dólares.

Los firmantes de los PRI se comprometen a:

- incorporar temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) en sus análisis de inversión y procesos de decisión
- tomar como propios e incorporar esos temas ASG en sus políticas y prácticas
- promover la adecuada revelación de los temas ASG en las entidades en las que inviertan
- promover la aceptación e implementación de los Principios dentro de la industria de inversiones
- trabajar conjuntamente para la efectiva implementación de los Principios
- informarse recíprocamente sobre las actividades y progresos en la implementación de los principios

2 PwC Australia (2001)

Para las empresas del mundo no financiero, esto significa que en la medida que más y más entidades financieras adopten este tipo de principios la decisión de entrega de financiamiento para inversiones de magnitud será sopesada con un criterio que incorpore aquellas consideraciones ambientales, sociales y económicas que hacen que el emprendimiento sea sustentable.

## B. Fondos éticos

También existe otra modalidad de discernimiento que se conoce como evaluación negativa (*"screening negativo"*) donde la decisión de inversión se toma por la ausencia de un atributo indeseado, generalmente asociado al producto o tipo de negocio.

Dado que esas decisiones generalmente se refieren a la valoración del inversor, dan lugar a un tipo de inversión comúnmente conocida como Fondos Éticos.

Solamente en el Reino Unido existen ya más de 60 fondos de este tipo ([www.ethicalinvestment.org.uk](http://www.ethicalinvestment.org.uk)) e igualmente tanto instituciones como entidades financieras en Europa continental adoptan posiciones que tienen en cuenta el valor en relación a las inversiones que promueven. Al respecto, existen límites a las inversiones financieras en cuatro ámbitos<sup>[3]</sup>: el apoyo a regímenes dictatoriales, la infracción de los derechos laborales, la destrucción del medio ambiente y la producción de armamentos. Una institución destacada en la promoción de la responsabilidad social empresarial, *Triodos Bank*, ha sido pionera en aplicar el *"screening negativo"* y rechazar este tipo de inversiones, al igual que un número creciente de bancos convencionales y fondos.

## C. Project Finance

Se denomina *"Project Finance"* (en inglés) a una modalidad de financiamiento en la que el propio proyecto en sí debe generar los flujos de repago. Para tener una plataforma de competencia uniforme entre entidades financieras dispuestas a asumir ese tipo de riesgo, surgió una iniciativa de adhesión voluntaria llamada *"Equator Principles"* o *"Principios del Ecuador"*. Estas directrices establecen normas de evaluación de riesgo en lo social y en lo ambiental, además de lo económico, y un sistema de participación e involucramiento de los grupos de interés de cada proyecto. Como resultante de la evaluación surge una clasificación de los riesgos del proyecto en una de tres categorías, en donde se juega, por un lado, la concesión o no del crédito y, por otro, su costo asociado, dependiendo de las medidas mitigantes propuestas y del sistema de seguimiento del proyecto previsto para toda la vida del mismo.

---

3 Network Vlaanderen y BankTrack (2008)

Estos dos efectos son los que afectan directamente a la empresa tomadora del crédito ya que, según cuál sea el resultado de la clasificación y en consecuencia de la evaluación económica, social y ambiental del proyecto, se verá afectada la transacción.

El lograr consensos sobre la forma de evaluar el financiamiento o no de proyectos les permite a las entidades financieras adheridas establecer un “rayado de cancha” respecto de condiciones de competencia entre sí, al tiempo de precautelar mejor sus propios riesgos de reputación y de imagen en relación con el financiamiento de proyectos. De hecho, en la génesis de la iniciativa se encuentran sonados casos que afectaron la reputación de entidades financieras de gran envergadura que luego lideraron su creación.

La mayoría de las instituciones financieras señalan como punto de partida para involucrarse en las finanzas sostenibles diferenciarse en el mercado o el poder acceder a los fondos de organismos multilaterales. Los temas de reputación también surgieron como una importante fuente de motivación, así como aspectos de transparencia y de gestión de riesgos.<sup>[4]</sup>

### III. Metodologías de evaluación de sustentabilidad

Para discernir cómo evaluar y dónde invertir, las entidades del mundo financiero han ido desarrollando metodologías, algunas propias de cada fondo o asociación promotora de ISR y otras que han pasado a ser difundidas y conocidas de manera más general.

Una buena definición del propósito de estas metodologías es el de identificar como inversiones sustentables las de aquellas compañías que son capaces de integrar en su estrategia y actividades operacionales las oportunidades y riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, con la meta de crear valor a largo plazo para el inversor.

Ellas son una respuesta a la necesidad de contar con apreciaciones medibles sobre la condición de sustentabilidad, entendiendo por esto estimaciones o praxis que arrojen pistas sobre la permanencia en un negocio y su condición de generar mayores y más estables flujos futuros de rendimiento a la inversión y de un incremento de valor en su capitalización bursátil.

---

4 Grupo de Trabajo Latinoamericano del Programa de Iniciativas Financieras (2004)

Como se ha dicho, son los propios fondos de inversión o los bancos de inversión que en su propio interés han desarrollado este tipo de herramientas para poder tomar sus propias decisiones y con estas nuevas “lupas” las empresas están siendo evaluadas. Con el tiempo las mismas han tomado estado público, incluso como elemento de diferenciación de dichos bancos, que introducen elementos que agregan confiabilidad a sus análisis y, por tanto, en la propensión de un inversor a dejar su capital en fondos administrados por estos. Al respecto, dos metodologías señeras son las de *Sustainable Assets Management* (SAM) y *Goldman Sachs*.

## A. Metodología SAM

La primera, que es la base del índice *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) consiste en evaluar para distintas industrias el potencial de sustentabilidad de las empresas, observando sus comportamientos en lo económico, social y ambiental en general y en aspectos críticos y específicos por industria, de manera de considerar los factores clave y el seguimiento o liderazgo de tendencias de negocios que destaquen a unas empresas de otras.

La publicación anual *The Sustainability Yearbook* ([www.sam-group.com](http://www.sam-group.com)), conjunta entre SAM y *Pricewaterhouse Coopers*, cuya versión 2009 se puede descargar de manera gratuita en Internet y que se ha convertido en un referente metodológico en el tema, es un compendio que abarca 57 sectores de actividad, sobre las evaluaciones efectuadas a 367 empresas en relación a su potencial sustentabilidad.

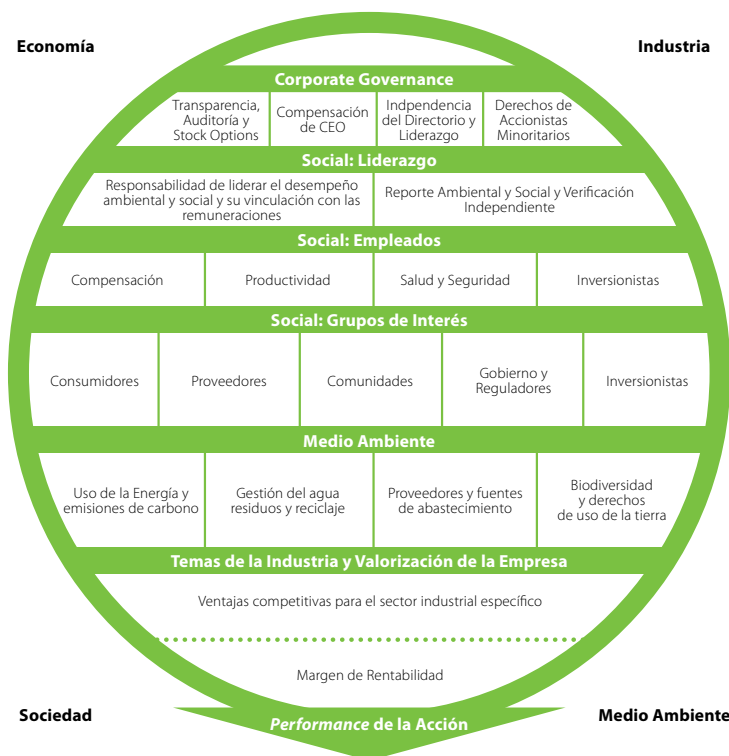
La metodología de evaluación incluye, en la dimensión económica, aspectos de gobierno corporativo, de administración de riesgos y crisis, de corrupción, cumplimiento y códigos de conducta y de relacionamiento con clientes; en la dimensión ambiental, aspectos de transparencia y de ecoeficiencia; y en la dimensión social, aspectos de prácticas laborales, de desarrollo del personal, de atracción y retención de talentos, de ciudadanía corporativa y de reporte.

Además, para cada sector de actividad, se presentan las fuerzas motoras, los criterios específicos por sector en sus dimensiones económica, ambiental y social y el resultado de la evaluación de liderazgo en sustentabilidad, categorizando a su vez las compañías evaluadas.

Es uno de los enfoques más serios disponibles para intentar la valorización de los activos intangibles de las empresas. Como conclusión general, dada la serie de diez años analizada, el reporte del 2009 muestra una clara y positiva correlación entre el desempeño financiero y la sustentabilidad, al tiempo que postula, al decir de un especialista de la industria de inversiones: “el desempeño financiero cuenta lo que hizo una compañía, y el desempeño no financiero es la que demuestra lo que será capaz de hacer”. Esta metodología es hoy en día utilizada como referente no solo por la industria financiera sino también por las empresas, que quieren compararse con sus pares en materia de RSE.

## B. Metodología Goldman Sachs

La segunda es una metodología de naturaleza análoga en cuanto a la consideración de aspectos de triple dimensión pero con un peso específico mayor en el comportamiento económico pasado en términos de rentabilidad y capitalización, de manera de distinguir líderes en cada una de las dimensiones y líderes absolutos en la intersección de las tres dimensiones. El marco de evaluación ESG de Goldman Sachs refleja el hecho de que todas las compañías deben interactuar con cuatro pilares: la economía en general, su propia industria, la sociedad y el medio ambiente. Incorpora aspectos de gobierno corporativo en la evaluación así como materias sociales, empleados y demás grupos de interés y de gestión ambiental. Busca ser un orientador para las compañías que quieren compararse con sus pares y tener éxito en la gestión de la sustentabilidad. Los miembros que componen la lista de Goldman Sachs deben tener un puntaje mínimo en cada una de las áreas del modelo.



Como se puede observar, el tipo de factores analizados permite una visión completa acerca de la calidad gerencial y, por extensión, del potencial de sustentabilidad de las empresas. Esta metodología también constituye una herramienta de gran utilidad para las empresas que buscan mejorar su desempeño en materia de RSE.

## IV. Procesos de análisis de riesgos de sustentabilidad

Por su parte, para evaluar y medir los riesgos asociados al financiamiento de proyectos y, cada vez más, de los créditos en general, existen principios y criterios que se refieren a los procesos de análisis de riesgos de sustentabilidad. Estos principios y criterios, si bien son utilizados por las entidades financieras que otorgan los fondos, sirven también de guía para las compañías en busca de capitales, ya que deben conocer las “*nuevas reglas del juego*” para obtener el financiamiento.

### A. Principios de Ecuador

A continuación se exponen de manera resumida los Principios de Ecuador que conforman, en esencia, un proceso de evaluación de riesgos integral en temas económicos, sociales y ambientales.

Las entidades que adoptan los Principios de Ecuador, se comprometen a:

- revisar y categorizar los proyectos de acuerdo a su impacto esperado en materia social, económica y ambiental.
- evaluar los impactos sociales y ambientales de los proyectos.
- aplicar estándares de evaluación de gestión específicos y guías de gestión por industria en materia ambiental, de salud y de seguridad.
- definir y asumir compromisos concretos en planes de acción y sistemas de información y seguimiento.
- llevar adelante procesos de consulta e información públicos.
- establecer mecanismos de queja y reclamo para los grupos de interés.
- someter el proyecto a decisiones independientes.
- comprometerse a cláusulas de cumplimiento de condiciones (“*covenants*”)
- realizar reportes regulares acerca de las actividades y someterlas a monitoreos independientes.
- comprometerse a reportar públicamente de manera regular en relación con el cumplimiento en la aplicación de los Principios de Ecuador en la gestión de financiamiento de proyectos.

El conocimiento de estos principios es relevante pues constituye el marco de referencia progresivo que utilizan las entidades financieras para evaluar riesgos, lo que si bien en principio se acota o destina a proyectos superiores a 10 millones de dólares, por su propia naturaleza empieza a permear en todo el sistema de análisis crediticio, configurando las nuevas reglas de juego de la relación entre tomadores de créditos y financiadores.

Existen más de 50 entidades financieras que han adherido a estos principios de actuación y más del 80 por ciento de todos los financiamientos de proyectos en el mundo se evalúan y monitorean con arreglo a estos principios ([www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)), los que aportan a las entidades financieras una serie de beneficios de gestión indudables, tales como, entre otros, una mejor habilidad para administrar y monitorear sus propios riesgos crediticios y de reputación, contar con condiciones de competencia conocidas y compartidas en sus guías operacionales con el resto de la industria y una mejor correlación y seguimiento de los riesgos sociales, ambientales y de gobierno corporativo en las condiciones contractuales.

Siendo un fenómeno global ya existen diversos bancos latinoamericanos que han adherido. A saber, Bradesco, Banco do Brasil y Banco Itaú (en Brasil) Banco de Galicia (en Argentina), Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), Bancolombia y Corpbanca (en Uruguay, Colombia y Chile).

Igualmente importantes y en la misma línea de razonamiento son los criterios de *International Finance Corporation (IFC)*, los que brindan una mirada con mayor profundidad aún y se utilizan de manera complementaria a los Principios de Ecuador como la forma práctica de llegar a conclusiones específicas y detalladas que permiten categorizar los riesgos y definir los planes de acción mitigantes y de seguimiento. Estos criterios permiten el mejor discernimiento de los riesgos por área temática y por industria, según se desprende de la sola lectura de los estándares de desempeño (la “mirada”) con los que se requiere evaluar los proyectos:

- 1: Sistema de gestión y evaluación social y ambiental
- 2: Trabajo y condiciones laborales
- 3: Prevención y disminución de la contaminación
- 4: Salud y seguridad de la comunidad
- 5: Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario
- 6: Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales
- 7: Pueblos indígenas
- 8: Patrimonio cultural

El testimonio de uno de los bancos latinoamericanos, Banco Itaú, signatario de los Principios de Ecuador, es elocuente respecto a que esta nueva manera de evaluar y monitorear proyectos ha llegado para quedarse y que las empresas, y los hombres de finanzas, deben comenzar a familiarizarse con estas nuevas “reglas de juego”; ya que habiéndoles aportado la siguiente serie de beneficios es probable que permee la cultura de evaluación de riesgos de la entidad en su conjunto: “*reduce el riesgo de que el proyecto falle, disminuye la probabilidad de daños ambientales, mejora la imagen del banco, representa una ventaja competitiva sin mayores costos extra, abre nuevas oportunidades de negocios, reduce primas de seguros y asegura el cumplimiento de políticas y regulaciones locales*”.

## B. Carbon Disclosure Project

La misión de la iniciativa internacional “*Carbon Disclosure Project*” (CDP) es facilitar el diálogo entre inversionistas y empresas, diálogo apoyado en información de alta calidad, de donde se espera emerjan respuestas al desafío del cambio climático. El CDP es actualmente la más grande coalición de inversionistas del mundo: más de 385 inversionistas signatarios, con una base combinada de activos de 57 billones de dólares. El CDP solicitó en 2008, y en su sexta versión, a las 3.000 compañías más grandes del mundo (en términos de capitalización bursátil), revelar información en relación a la visión sobre la administración de riesgos y oportunidades del cambio climático en sus negocios, la contabilidad de las emisiones de gases de efecto invernadero, las estrategias para reducir las emisiones y los resultados obtenidos.

Como iniciativa, es de gran utilidad para las entidades financieras pero su principal aplicación radica en que les permite a las empresas que lo utilizan tener un diagnóstico real de su “huella de carbono” y definir una línea de base en materia de emisiones. Además, el diagnóstico sirve como reporte para comparar el desempeño con los pares de la industria y definir áreas de mejora. Vista en su conjunto, esta iniciativa es también una guía metodológica para la evaluación de los riesgos de gestión medioambiental de las empresas, al tiempo de proporcionar información relevante sobre la huella de carbono y los impactos del cambio climático. ([www.cdproject.net](http://www.cdproject.net)).

## V. Índices bursátiles y otros relacionados con RSE

Obviamente el inversor, sea individual o institucional, requiere más que una metodología, y más que procesos; necesita elementos medibles y comprobables que le den menor incertidumbre a la hora de decidir. En este sentido, se han desarrollado índices específicos que permiten comparar índices de precios y rendimientos bursátiles de empresas consideradas “sustentables” con el resto de las empresas, y ayuda al inversionista a tomar decisiones. Los índices, en su metodología de incorporación y exclusión de empresas (en general en la forma de cuestionarios), incorporan conceptos de “buenas prácticas de RSE” permitiendo hacer una separación o un filtro entre aquellas que tienen mejor desempeño en materia de RSE y las que no. Las empresas que pasan el tamiz son aquellas que se incluyen en el índice. Dicho índice es dinámico ya que en cada evaluación, en la medida que aparecen empresas con mejores resultados en materia de sustentabilidad según la aplicación de la metodología, se excluyen empresas, dejando solamente a las mejores de cada período.

A pesar de no ser una práctica tan difundida en Latinoamérica, existen varios índices o medidas de los resultados económicos asociados a conductas socialmente responsables de empresas:

## A. Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

Es una derivada de la metodología SAM (que de hecho la aplica en sus propias inversiones) por la cual se seleccionan año a año las empresas mejor calificadas por industria, de manera de conformar un índice a través del cual se compara el desempeño económico (rentabilidad y capitalización bursátil) con los promedios de la industria y con los promedios de las empresas en general, por geografía y de manera global entre todas las empresas que componen el índice Dow Jones. La selección se realiza en base a una lista de empresas preseleccionadas (y aún empresas que quieran ser sometidas a evaluación) que, mediante un proceso de autodeclaración de una serie de aspectos (con evidencias comprobables que se verifican) sumado a la investigación propia de analistas y ejercicios de *benchmarking* financiero también propios, permite arribar a los diez líderes de cada sector (hoy en día distinguidos en categorías oro, plata y bronce) que conforman el índice. Es interesante destacar que la lista es dinámica y puede cambiar año a año por desempeño relativo, con lo cual el índice no mide el comportamiento específico de una empresa, sino la gestión de las empresas de mayor potencial de sustentabilidad. ([www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com))

## B. FTSE4Good

Es una serie desarrollada por FTSE Group, de carácter análogo al índice anteriormente mencionado, que se limita en principio a categorizar y medir comportamientos relativos de empresas socialmente responsables (originalmente de empresas que cotizaban en la Bolsa de Londres). Para poder optar a convertirse en miembros constitutivos del índice las empresas deben cumplir tres estándares obligatorios:

- Preocuparse de la sostenibilidad medioambiental
- Desarrollar relaciones positivas con los grupos de interés
- Defender y apoyar los derechos humanos universales

Los criterios de selección de las empresas que componen el índice FTSE4Good se basan en códigos o principios internacionales mundialmente reconocidos, tales como los principios del *Global Compact* de Naciones Unidas ([www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)) que son sometidos constantemente a la consulta de los mercados para mantenerlos siempre actualizados con las tendencias en la materia. Del índice se excluyen empresas provenientes de sectores como el tabaco, la energía nuclear y las armas ([www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)).

## C. Domini 400 Sustainability Index

*Domini Social Investments* es una compañía de inversiones que se dedica exclusivamente a administrar fondos para inversionistas individuales e institucionales que desean integrar los estándares sociales y ambientales en sus decisiones de inversión. Cuentan con diferentes vehículos de inversión y fueron los creadores del *Domini 400 Sustainability Index*. ([www.domini.com](http://www.domini.com)).

El *Domini 400 Social Index* considera en la evaluación empresas que componen el ranking S&P 500, además de otras 100 compañías externas a dicho listado y 50 pequeñas empresas que hayan tenido comportamientos ejemplares en materia social, ambiental y/o de gobierno corporativo. Al igual que en el índice anterior, se excluyen compañías de sectores tales como tabaco, energía nuclear, casinos, alcohol y armamento. Los elementos que son juzgados al evaluar el comportamiento corporativo incluyen: relaciones comunitarias, diversidad, relaciones laborales, derechos humanos, calidad y seguridad de los productos, medio ambiente y gobierno corporativo. ([www.kld.com/indexes/ds400index/index.html](http://www.kld.com/indexes/ds400index/index.html))

#### D. ISE de Bovespa

En la región latinoamericana el único índice desarrollado hasta el presente para evaluar y monitorear el desempeño de las empresas socialmente responsables es el de la Bolsa de Valores de San Pablo (en alianza con diversas instituciones brasileras relacionadas con la RSE), *ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial*, también restringido a aproximadamente 40 empresas que cotizan en dicha bolsa y sobre la base de ciertos parámetros y criterios que buscan diferenciar empresas con conductas socialmente responsables con un foco muy fuerte, sin embargo, en aspectos de gobierno corporativo. Por la naturaleza del índice y el peso relativo de Petrobras, el índice está fuertemente asociado a su desempeño particular.

Las dimensiones ambiental, social y económico-financiera se desdoblaron en cuatro conjuntos de criterios: políticas, gestión, desempeño y cumplimiento legal. En lo que se refiere a la dimensión ambiental, las empresas del sector financiero responden a un cuestionario diferenciado. ([www.bovespa.com.br/MercadoSP/Indexe\\_ISE\\_SP.asp](http://www.bovespa.com.br/MercadoSP/Indexe_ISE_SP.asp))

## VI. Nuevos mercados

En el ámbito de las finanzas sustentables ha surgido también un nuevo mercado derivado de la consideración del fenómeno del cambio climático. La necesidad de controlar las emisiones de gases de efecto invernadero, los compromisos asumidos a nivel de países y la correspondiente obligación de empresas de cumplir con las metas de abatimiento, ha tenido como consecuencia la generación de un nuevo mercado en donde empresas que generan ahorros pueden comercializar certificados de reducción de emisiones a empresas que necesitan compensar sus excesos.

Ello ha permitido crear un nuevo mercado de compensaciones, tanto al amparo de las Naciones Unidas como de Bolsas Privadas (Ej. Chicago) en donde a través de mecanismos rigurosos y una metodología específica, Mecanismos de Desarrollo Limpio, se validan proyectos generadores de reducciones cuyo ahorro se traducen en certificados transables.

Dichos proyectos tienen una extensión importante en el tiempo, desde su concepción hasta la materialización efectiva de las reducciones, desde la idea preliminar del mismo, su posterior desarrollo y el proceso de registro como válido ante autoridades nacionales y Naciones Unidas, la implementación o puesta en marcha y operación y hasta la comercialización de los créditos y su posterior seguimiento.

Este tampoco es un fenómeno muy desarrollado en Latinoamérica. Naturalmente, las entidades financieras tienen un rol y una oportunidad en este nuevo mercado, sea el financiamiento de estos proyectos, la constitución o promoción de fondos de inversión al amparo de los mismos, y la estructuración financiera de proyectos MDL, incorporando en sus ofertas de financiamiento la variable ingresos extra derivados de créditos de carbono y la mejor consideración de componentes ambientales

Varios ejemplos pueden citarse ya sea a nivel de entidades internacionales y globales, como de casos en nuestra realidad latinoamericana. Las siguientes referencias a páginas Web podrán ilustrar al lector casos de experiencias exitosas al respecto.

[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

[www.bankofamerica.com](http://www.bankofamerica.com)

[www.anz.com](http://www.anz.com)

[www.barclays.com](http://www.barclays.com)

[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)

[www.abi.org.uk](http://www.abi.org.uk)

Pero esto es solamente un ejemplo de nuevos mercados y oportunidades de financiamiento y desarrollo que se les abre a las entidades financieras ya que a los temas anteriores, que podemos denominar genéricamente Finanzas del Carbono (comprendiendo financiamiento de MDLs y comercialización de créditos de carbono) se les puede agregar mercados de:

- ▶ Energía sustentable: en energías renovables y no convencionales (tales como Biofuels, proyectos mini Hidro o de pasada, solar, eólica, de aprovechamiento de mareas, esquistos bituminosos) y de eficiencia y ahorros energéticos
- ▶ Producción limpia: reducción de residuos, cambios en hábitos de empaquetamiento y en procesos productivos, entre otros
- ▶ Conservación de la biodiversidad: Producción agrícola orgánica y turismo sustentable
- ▶ Nuevos servicios financieros: microcréditos, proyectos de inclusión social, hipotecas verdes, tarjetas de crédito verdes, financiamiento de cadenas de producción sustentables, seguros de incidentes medioambientales, etc.

Todo ello en un contexto de evolución en la que se han observado cuatro etapas. Al inicio, los bancos adhieren o implementan las regulaciones obligatorias para la protección del medio ambiente. En la segunda fase, se concentran en los costos relacionados con el medio ambiente. Esto se puede hacer de forma interna, por medio de reducir los gastos en energía, agua, papel, y, de forma externa, al reducir la posibilidad de pérdidas (riesgos) en los préstamos relacionados con

el medio ambiente. En la tercera etapa las instituciones empiezan a buscar activamente oportunidades sólidas para hacer negocios como una forma de generar ganancias, como los proyectos financieros basados en los usos alternativos de energía. En la cuarta y última etapa todos los aspectos de una negociación bancaria se centran en la sostenibilidad y no se financian proyectos que destruyan recursos de forma irreversible.<sup>[5]</sup>

## VII. Observaciones sobre nuestra realidad latinoamericana

Para finalizar, caben una serie de observaciones y reflexiones sobre nuestra realidad latinoamericana

### A. Profundidad de los mercados de valores

Un elemento condicionante para el desarrollo de mecanismos financieros, en particular el desarrollo de índices y medidas de comparación que permitan una mejor evaluación, positiva o negativa, de las inversiones potencialmente disponibles, se refiere a la poca profundidad de los mercados de capitales y a la generación y mantenimiento de ahorro público.

En efecto, la mayoría de las bolsas de valores de la región tiene primero una profundidad interna menor en el contexto de generación de valor o representatividad sobre el PBI de cada país.

Muchas de las herramientas disponibles están concebidas para entornos distintos al latinoamericano. La búsqueda de herramientas apropiadas, aparte de la canalización de grandes préstamos de organismos multilaterales de crédito a Estados, puede pasar por una adaptación de los mecanismos disponibles o la búsqueda y desarrollo de nuevas alternativas, siendo esto una oportunidad de negocios.

Igualmente, la falta de profundidad se ve agravada por la poca movilidad o capacidad de inversión cruzada entre bolsas de la región, dadas las limitantes existentes en la mayoría de los países para que los inversores institucionales puedan salir de fronteras.

Finalmente, no es menor tampoco la disparidad de regímenes de ahorro y pensión y su carácter (y discusión) privado o público, lo que, junto a reglas de juego cambiantes en algunos países de la región, condiciona el desarrollo y confianza de los mercados de ahorro e inversión.

---

5 Jeucken (2001)

## B. Recursos humanos disponibles

La pregunta habitual que surge es, ¿qué tipo de gente se necesita para hacer frente a estos desafíos?, ¿es necesario un nuevo perfil de gerente financiero?, y, desde la entidad financiera, ¿cuántos recursos debo disponer y dedicar para este tipo de evaluaciones de riesgo? Y en caso de no tener esos recursos (la realidad actual), ¿cuál es la velocidad del cambio?

Hemos visto, y vemos, muchas reacciones y pocas iniciativas de liderazgo, más de las primeras que de las segundas. Sobre las primeras: publicidad, adhesiones sin seguimiento posterior, un mercado que aún no pasó plenamente el tamiz del “ir en serio”; sobre las segundas, entidades con trayectoria, voluntad, convicción y decisión de aplicar recursos.

Hay una realidad: los recursos humanos disponibles no han sido ni están siendo suficientemente formados aún para enfrentar esta visión de riesgos más integral. De hecho, incluso, recién se está abriendo camino la composición multidisciplinaria de los equipos de las empresas, bagaje de conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos de estas nuevas realidades.

El desafío que surge de inmediato es el de cómo cerrar esa brecha que puede condicionar los flujos de crédito e inversión intraregionales y supraregionales necesarios para un efectivo desarrollo.

## C. Voluntad empresarial

Otro tema vinculado al uso de herramientas, metodologías e información transparentes se refiere a cómo lograr - en un entorno de empresas no obligadas a presentar información de carácter y circulación públicos - esa apertura de información. La cultura de lo doméstico, del “siempre lo hicimos así”, del “aquí las cosas se hacen de esta manera”, de ser el “*best follower*” y no el líder (que es quien se tropieza), requiere fuertes incentivos de cambio, tanto de refuerzo positivo como de sanción de incumplimientos.

En ese sentido, la participación y el liderazgo de cámaras empresariales, de consistencia entre lo que se dice y lo que se hace, de acciones colectivas y de consensos de participación pueden ser claves para generar una cultura de cambio empresarial que refuerce conductas socialmente responsables.

Asimismo, los esfuerzos de organismos multilaterales de crédito, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial, en su impulso a proyectos público-privados y a la adopción de lineamientos de evaluación de riesgos ASG, han sido y son promotores de conciencia y voluntad.

## D. Costos involucrados de las nuevas reglas de juego

Otro de los argumentos, basado en la realidad, que condicionan estas nuevas lógicas de relacionamiento entre empresas y entidades financieras, refiere a los costos involucrados, tanto para preparar la documentación con suficiente grado de respaldo, como de las acciones previas que posicionan a la empresa en condiciones de aceptabilidad, así como los planes de acción resultantes y los eventuales costos de mitigación y seguimiento, etc.

A esto se agrega la incertidumbre de obtener o no un rendimiento mayor al normal o de costos de financiamiento menores a los habituales - o aún del acceso al referido financiamiento - que justifiquen los mayores costos del esfuerzo. Estamos aún en un escenario en donde las empresas en la región, en general, aún no terminan de ver la relación costo-beneficio adecuada. Las nuevas reglas de juego son todavía vistas con desconfianza y como barreras para-arancelarias.

## E. La temática de las MyPes y PyMes

La mayoría de los instrumentos vistos se refieren a un tipo de empresa que es distinta de la mayoría de las empresas latinoamericanas, básicamente micro, pequeñas y – a lo sumo – medianas empresas.

Uno de los desafíos mayores es, a nuestro juicio, adaptar estos conceptos a la realidad y necesidades de la empresa latinoamericana y a las expectativas de su gente.

En ese sentido, existen ejemplos a nivel internacional que “acercan” los productos financieros a las expectativas de la gente, cada vez más interesada en obtener información confiable que guíe su decisión de compra (o inversión).

Como ejemplo, la entidad francesa *Caisse d'Épargne* lanzó en el 2008 un sistema de etiquetado para catalogar sus productos financieros, basados en riesgo financiero y sustentabilidad, incluyendo responsabilidad en temas ambientales y sociales y su impacto en el clima, que establece tres categorías ranqueando los productos en una escala de colores de uno a cinco (o rojo a verde), criterio luego extensivo a productos de seguros y préstamos ([www.caisse-epargne.fr](http://www.caisse-epargne.fr)).

## VIII. Comentarios de cierre

La evolución del tema finanzas sustentables, en cuanto a su aceptación y comprensión por todos los actores involucrados, será un elemento que pueda finalmente integrar y dotar de credibilidad a todo el movimiento alrededor de la visión de empresa socialmente responsable. Un estudio reciente concluye que <sup>[6]</sup>*"la mayoría de los ejecutivos cree que los programas ambientales, sociales y de gobierno corporativo crean valor para el accionista, pero ni los gerentes financieros ni los inversores profesionales los incluyen aún por completo cuando evalúan proyectos de negocios o empresas"*.

Será un primer paso el desarrollo de métricas que integren los efectos financieros de los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo con el resto de los temas financieros de las empresas. Esa bajada a tierra está aún en sus comienzos a nivel global y es parte del escepticismo que se encuentra en la realidad latinoamericana

Habrá que considerar e ir agregando información y argumentos que permitan ir superando barreras de integración, que en nuestra realidad no son distintas de las identificadas en la revisión de literatura disponible acerca del comportamiento y la evolución en países desarrollados.<sup>[7]</sup>

- ▶ la falta de evidencia empírica de largo plazo que asocie los criterios en materia ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG) con los rendimientos financieros.
- ▶ la necesidad de regular factores de reporte en ASG, de manera que las comparaciones puedan ser hechas por compañías especializadas.
- ▶ las demandas de los accionistas de rendimientos sólidos de corto plazo que compiten con las inversiones ASG de largo plazo por naturaleza.
- ▶ la carencia de profesionales en inversiones con capacidades para evaluar compañías basadas en criterios ASG.
- ▶ cinismo en relación con la consideración de criterios ASG.

*"El alcance de las responsabilidades en las instituciones financieras de los países emergentes se está ampliando: de la mera protección ambiental a la consideración de aspectos sociales y de inclusión social de grupos desfavorecidos para proveerles acceso al financiamiento"*<sup>[8]</sup>, y, por lo tanto, las entidades financieras que emprendan el camino de las finanzas sustentables comienzan a tener una serie de desafíos internos que se imponen, en particular en nuestra Latinoamérica.

6 McKinsey (2009)

7 BSR (2008)

8 IFC (2007)

Estos desafíos se refieren a aspectos estratégicos, operacionales y de fortalecimiento institucional de los cuales puede derivar el aumento de valor patrimonial, el liderazgo reconocido y el cambio cultural en la forma de hacer negocios. Creo que señalando algunos de estos aspectos habremos de contribuir, en alguna medida, al mejor desarrollo de nuestros mercados con una visión de sustentabilidad.

**En temas de estrategia:** es la hora de evaluar la necesidad y diseñar nuevos productos relacionados con la sustentabilidad (fondos de inversión, financiamiento de energías renovables e incremento de la inclusión social a través de la bancarización y el microcrédito), de relacionar las comunicaciones institucionales con la visión de sustentabilidad y, como en todo orden de la vida, ser consistentes entre el mensaje y la acción.

**En temas operacionales:** no hay más tiempo que perder; es la hora de aplicar metodologías de evaluación de riesgos de empresas y proyectos que consideren todos los elementos de la sustentabilidad y de incorporar en los procesos de *due diligence* de adquisición de empresas los temas sociales, ambientales y de bonos de carbono.

**En temas de fortalecimiento institucional:** en mayor o menor medida todo lo anterior podrá comenzar a hacerse posible si, y solo si, se aumentan de manera significativa y generalizada en la entidad, los procesos de entrenamiento y sensibilización en los temas de la sustentabilidad, se incrementa y disemina el conocimiento en los mismos, se mantiene una actitud proactiva de comparación con instituciones internacionales para el mejor posicionamiento competitivo y se asume definitivamente el compromiso de reportar sobre su gestión a través de Reportes de Sustentabilidad, preparados en base a estándares internacionales (como el *Global Reporting Initiative*: [www.globalreportinginitiative.org](http://www.globalreportinginitiative.org)) que complementen los estados financieros tradicionales.

## Bibliografía

Business for Social Responsibility, 2008, *"Environmental, Social and Governance: Moving to Mainstream Investing?"* Disponible en: [www.bsr.org](http://www.bsr.org)

Jeucken M. 2001, *"Sustainability in Finance: Banking on the Planet"*, Earthscan Publications Limited, London y Sterling.

International Finance Corporation (IFC), 2007, *"Banking on Sustainability: Financing Environmental and Social Opportunities in Emerging Markets"*, E.E.U.U. Disponible en: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

Netwerk Vlaanderen y BankTrack, 2008, *"Ending Harmful Investments"*, Junio 11.

PricewaterhouseCoopers Australia, 2001, *"The role of Australia's financial sector in sustainability: A report prepared for Environment Australia"*

Ribeiro, G. y Monzón M., 2004, *"Finanzas sostenibles en América Latina"*, Grupo de Trabajo Latinoamericano del Programa de Iniciativas Financieras, Perú. Disponible en [www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones)

Strandberg, C., 2005, *"Best Practices in Sustainable Finance"*, British Columbia, Canadá.

The McKinsey Quarterly, 2009, *"Valuing corporate social responsibility"*, Febrero 22.



## Capítulo 9

# Los medios de comunicación

*Mercedes Korin*



## I. Introducción

Los medios de comunicación tienen una doble relación con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Observadores y difusores del comportamiento de las empresas a la vez que empresas la mayoría de ellos, no sólo ponen su ojo sobre el sector privado sino que son parte de él.

Enfocado a América Latina, el panorama que aquí se presenta invita a preguntarnos, por una parte, qué constituye a los medios en impulsores de la RSE, en qué medida los medios ejercen ese papel y qué aspectos pueden considerar para asumirlo; y, por otra, qué responsabilidades son propias de los medios como empresas, en qué medida los medios las asumen y qué aspectos pueden considerar para cumplirlas<sup>1</sup>.

La primera parte de este panorama aborda el rol de los medios de comunicación como impulsores de la RSE, con su incidencia determinante en la “licencia social para operar” con la que cada vez más deben contar las empresas. La segunda parte aborda el tratamiento de la RSE por parte de la prensa en medios tradicionales, en el que las relaciones con la comunidad son el tema prioritario y subyace una concepción poco periodística (por lo sesgada) que aborda la RSE en una versión casi exclusivamente positiva sobre el accionar de las empresas. La tercera parte aborda la responsabilidad empresarial de los medios de comunicación, centrándose en la actitud de las empresas de medios respecto de su RSE y en las responsabilidades propias de este sector, deteniéndose especialmente en el impacto de los contenidos y su relación con el financiamiento.

## II. El rol de los medios de comunicación como impulsores de la RSE

¿Cómo inciden los medios de comunicación en los consumidores de un producto o un servicio? ¿Cómo inciden en los trabajadores de una empresa? ¿Cómo inciden en los inversores y accionistas? ¿Cómo inciden en la relación de una empresa con el gobierno local? ¿Cómo inciden en

---

1 Natalia Gimena Martínez colaboró en la investigación para este capítulo.

las acciones que una organización defensora del medio ambiente decide realizar respecto del comportamiento de una empresa? El respaldo de los grupos de interés a una empresa (conocido como “licencia social para operar”) se constituye en gran medida a partir de las informaciones y las opiniones que generan los medios de comunicación o que circulan en ellos.

Los medios difunden de manera exponencial las expectativas de los grupos de interés de las empresas y, con ello, aumentan también de modo exponencial la necesidad de una empresa de adoptar prácticas socialmente responsables para mantener su licencia social para operar. Premios y castigos de los grupos de interés hacia las empresas toman otra dimensión cuando aparecen en los medios.

Para comprender la importancia de los medios respecto de esta “licencia” necesaria para las empresas, debemos considerar la relación entre medios tradicionales (gráficos y audiovisuales) y medios de interacción, entendiendo por éstos desde las versiones digitales que tienen su origen en medios tradicionales (el sitio web de un periódico, que contiene encuestas en línea entre otros espacios de interacción), los medios estrictamente digitales (una revista electrónica independiente), los foros de discusión, los blogs, las redes sociales y los sitios web de construcción colectiva a partir de información suministrada por personas que no son periodistas.

Con velocidad aparecen novedosos formatos y soportes para que las personas se contacten y se informen para decidir si premiar o castigar a determinada empresa, y los medios tradicionales tienen una cada vez mayor comprensión de lo que ello significa, tomando y procesando la información que allí se genera. Es en la dinámica de retroalimentación generada entre medios de comunicación tradicionales y medios de interacción donde se puede dimensionar el potencial de los medios de comunicación como impulsores de la RSE.

Los medios tienen la posibilidad de contribuir a elevar las exigencias de los grupos de interés sobre las empresas. Un programa de radio sobre los derechos de los consumidores capacita, advierte y alienta a los consumidores para que sepan leer la letra chica de una lata de tomates o del contrato de un servicio de telefonía. Frente a alguna cuestión polémica respecto de un producto, el conductor se comunica con la empresa y ésta decide si responder o no. Si no lo hace, los consumidores oyentes del programa la detestarán. Si lo hace, deberá tener bien claro que no alcanza con opinar sobre el grado de veracidad de los dichos del conductor sino que es necesario aportar información concreta y verificable que avale esa opinión. En caso de que se tratara de un daño generado por la empresa, ésta deberá informar sobre el impacto causado y el modo en que planea dar solución al problema y prevenir situaciones similares a futuro. ¡Y no hablamos de prevenir nuevos llamados de medios, ya que es un ejercicio saludable para el bien común, sino de prevenir nuevos problemas resultantes de las operaciones de la empresa!

Los medios pueden no sólo contribuir a que los grupos de interés eleven las exigencias sino también a ampliar el espectro de personas con exigencias en torno a las empresas y a que más personas traduzcan su opinión en acción. Pensemos, por ejemplo, en la compra responsable

en el caso de los consumidores, o en la elección de pertenecer a una empresa en el caso de los trabajadores. De todos modos, también es cierto que, en cuanto a los consumidores, en América Latina no hay una cultura extendida de compra responsable sino más bien una cultura de comprar “con el bolsillo” (comparando precios) o de comprar “marca” (para mostrar una determinada pertenencia social); y, en cuanto a los trabajadores, son menos los que pueden elegir en qué empresa trabajar que los que no pueden hacerlo.

Ahora bien, este poder de los medios para incentivar la responsabilidad social de las empresas debe ser utilizado con la mayor seriedad posible. Grandes difusores de causas justas, los medios también conviven con el riesgo de divulgar información falsa o infundada que puede difamar a una empresa. Esta dualidad alcanza su mayor expresión en internet, la forma más veloz, inmediata y masiva de hacer llegar una información que puede contribuir a entronar o destronar a una empresa. Internet, donde cualquiera puede subir cualquier contenido, es el canal con menor regulación y mayor alcance.

### III. El tratamiento de la RSE por parte de la prensa en medios tradicionales

La cobertura sobre la RSE avanza en la prensa de los medios de comunicación tradicionales (periódicos, revistas, radio, televisión), pero se requiere aún mayor profundidad, debate y espacio para que los medios contribuyan a una construcción crítica y difundida acerca del significado transformador de la RSE. Así lo demuestran los monitoreos de publicaciones impulsados por la Fundación Avina en ocho países de Iberoamérica<sup>[2]</sup>. Un análisis comparado de estos monitoreos<sup>[3]</sup> es alentador en cuanto al espacio cada vez mayor que tiene la RSE en la agenda pública de discusiones (aunque con diversa intensidad en los distintos países analizados), a la vez que advierte sobre la necesidad de mejorar la calidad de contenidos de noticias sobre RSE y ampliar el diálogo entre las redacciones, las empresas y demás sectores interesados.

Para contribuir a la formación y al incentivo de una mirada en la prensa que facilite este abordaje, diversas organizaciones en América Latina están promoviendo la RSE entre los periodistas a

---

2 Estudios impulsados por la Fundación Avina con metodología desarrollada por ANDI (Agencia de Noticias de los Derechos de la Infancia) y el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, que realizaron el monitoreo en Brasil. Las otras organizaciones convocadas para llevar adelante estos estudios fueron: en Argentina, Wachay; en Bolivia, Fundación Emprender; en Chile, La Aldea; en Ecuador, Cámara de Comercio de Quito; en España, Fundación Chandra y Fundación Ecología y Desarrollo; en Paraguay, Agencia Global de Noticias de Global Infancia y Red de Empresarios para el Desarrollo Sostenible; en Perú, Toulouse-Lautrec.

3 Fundación Avina (2007). Análisis comparado sobre Argentina, Brasil, Bolivia, España y Paraguay. Para este capítulo fueron de especial interés las referencias a los estudios de Argentina (Wachay, 2007) y Paraguay (Agencia Global de Noticias de Global Infancia y Red de Empresarios para el Desarrollo Sostenible, 2007).

través de la creación de redes locales de periodistas interesados en la temática y de la entrega de premios a quienes realizan las mejores coberturas<sup>[4]</sup>.

## A. Las relaciones con la comunidad, el tema prioritario

El análisis de los monitoreos mencionados señala que la cobertura sobre RSE otorga el siguiente orden de prioridades: comunidad y valores, transparencia y gobierno empresarial, trabajadores, medio ambiente, gobierno y sociedad, consumidores y clientes, y proveedores. Resulta más sencillo encontrar información de las empresas acerca de sus relaciones con la comunidad en términos de inversión social o filantropía que información sobre su relación con otros grupos, como las administraciones públicas o los proveedores.

En los medios tradicionales prima un desconocimiento sobre la RSE comprendida de un modo integral y sobre los motivos por los que las empresas implementan prácticas de RSE (presentándose el dilema falaz entre el imperativo moral y otros motivos considerados menos loables, como la búsqueda de competitividad). La cobertura sobre RSE suele estar exclusivamente vinculada a la inversión social o incluso a su versión menos *aggiornada* (la filantropía), o a herramientas muy específicas, como el voluntariado corporativo. Incluso priman elementos de la acción comunitaria tales como donaciones, caridad, beneficencia, asistencialismo, por sobre otros más estratégicos, como el apoyo para el ejercicio pleno de los derechos, la generación de ingresos, la inclusión económica, social y cultural. Reflejo de lo que sucede en varias empresas –donde la inversión social puede constituir una puerta de entrada a la RSE pero también invitar a quedarse a vivir en el umbral–, los medios de comunicación tradicionales suelen referirse a la RSE como sinónimo de las relaciones de las empresas con la comunidad.

Esta confusión tiene su correlato en la audiencia que accede a esta cobertura, y es aumentada por los mensajes publicitarios de las empresas en torno a lo que comunican como su RSE, que están alineados con lo que varias publican como reportes de sostenibilidad y no son más que catálogos de buenas prácticas (aunque es cierto que la mayoría de los consumidores no se interesa por acceder a estos reportes).

## B. La RSE sólo en positivo, una concepción poco periodística

Al referirse a la RSE, los medios tradicionales suelen mostrar una perspectiva poco crítica, haciendo foco en las prácticas socialmente responsables más que en las irresponsables, cubriendo

4 Iniciativa en el marco del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE), impulsado por el Instituto Ethos (Brasil) e integrado por ADEC (Asociación de Empresarios Cristianos, Paraguay); CCRE (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, Colombia); CERES (Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, Ecuador); COBORSE (Corporación Boliviana de RSE, Bolivia); IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, Argentina); Perú 2021 (Perú); UniRSE (Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial, Nicaragua).

sobre todo eventos donde las empresas dan a conocer acciones muy puntuales. Las empresas aparecen como única o prioritaria fuente de información (restándose espacio a los demás grupos de interés, tales como los trabajadores)<sup>5]</sup>, lo cual es de advertir no sólo porque va en detrimento del principio básico del periodismo sobre la búsqueda de imparcialidad a través del contraste de diversas fuentes sino porque –como muestra un estudio sobre consumidores en España, con conclusiones que bien pueden extrapolarse a América Latina– las empresas aparecen como las fuentes menos confiables para dar información sobre su RSE<sup>6]</sup>.

Por otra parte, prácticamente no existe en los medios tradicionales un debate crítico en torno al concepto de RSE, en cuanto a qué implicancia tiene para las empresas un comportamiento responsable y a si un comportamiento responsable merece la atención de la prensa.

La ausencia de una construcción crítica del concepto de RSE claramente puede devaluar el concepto, y provocar que éste quede vacío de contenido, con lo cual podría perderse en una buena intención (“qué bonito hubiera sido que la RSE se hubiese constituido en una tendencia de las empresas”) o terminar siendo un término simplista y grandilocuente sobre el buen accionar del sector privado.

### C. Cobertura de RSE, siguiente generación

Diversos periodistas argumentan que no se puede realizar una cobertura sobre la RSE de las empresas porque, como reza una máxima (¿o un mito?) del periodismo acerca de que “las buenas noticias no son noticia” (*good news, no news*), las buenas noticias “no venden”. Pero si una de las tareas de la prensa es informar sobre nuevas tendencias –y la RSE lo es–, ¿cómo cubrir de modo ecuánime lo que sucede en torno a la RSE?

Medios y empresas tienen variadas oportunidades para mejorar la cobertura de los medios sobre RSE, contribuyendo a elevar el nivel del debate acerca de qué se entiende por RSE y a dar a conocer prácticas responsables que puedan resultar un insumo para que los consumidores decidan qué productos y servicios comprar, los inversores decidan en qué empresas invertir, los trabajadores elijan en qué empresas trabajar y otras empresas (de la competencia, por ejemplo) se inspiren en un camino a seguir.

La prensa puede contribuir a enmarcar las prácticas socialmente responsables de las empresas como parte del desarrollo sostenible, diferenciándolas de las prácticas exclusivamente filantrópicas y asistencialistas, y situando la RSE en cuestiones concretas que obedezcan a contextos específicos, con un contraste entre las fuentes respecto de temas en particular y con información rigurosa.

---

5 Al respecto, ver Fundación Avina (2007); y Villagra (2008), citada en Azuero (2009).

6 CECU (2006), citado en Azuero (2009).

El Instituto Ethos realizó una serie de debates con editores acerca de qué preguntar en cuestiones de gestión social y ambientalmente responsable en las empresas, a partir de los cuales enumeró una serie de consejos<sup>7</sup>:

- Ir más allá de las informaciones contenidas en el material institucional.
- Preguntar sobre los motivos de la empresa para adoptar acciones de RSE.
- Buscar en el sitio web de la empresa datos que comprueben sus políticas.
- Releva el máximo de informaciones cuantitativas.
- Preguntar si las acciones son parte de una planificación estratégica de largo plazo y con revisiones periódicas.
- Procurar saber cuál es el nivel de diálogo que la empresa mantiene con sus grupos de interés.
- Verificar los criterios de inversión y de evaluación de resultados.
- Contrastar las informaciones con otros grupos de interés, tales como asociaciones de consumidores, representantes comunitarios y proveedores.

Ahora bien, también se puede intentar saldar la discusión acerca de si las prácticas responsables de las empresas constituyen o no una noticia. Consideremos que tal vez ni siquiera se trata de que el término “RSE” aparezca explícitamente. Así como la RSE debería impregnarse en toda la empresa (y no quedar acotada a un departamento específico), sería saludable que lo mismo sucediera en su cobertura por parte de la prensa: la RSE debería ser tenida en cuenta, más allá de la existencia de secciones específicas, desde la propia concepción del artículo periodístico.

Para ello no es necesario que el artículo refiera expresamente a la RSE. En un artículo sobre elecciones presidenciales (sección Política): ¿qué empresas están realizando aportes económicos o de otro tipo?; ese apoyo, ¿es legal?, ¿es legítimo?, ¿es público?, ¿qué consecuencias puede tener? En un artículo sobre el cambio climático (sección Medio Ambiente, o Información General), ¿cómo están impactando las empresas?, ¿qué posición asumen frente a este tema?, ¿cuáles miden sus emisiones y qué hacen para compensarlas? En un artículo sobre la crisis económica (sección Economía): ¿cómo maneja una empresa la cuestión de los despidos?, ¿qué trato tiene respecto del pago a proveedores pequeños?, ¿tiende a buscar soluciones consensuadas?

Y para todos estos casos, siguiendo un principio básico del periodismo de “escuchar todas las campanas”: si la información es emitida por la empresa, ¿qué piensan sobre esa información los grupos de interés involucrados? Si la información es emitida por una organización de vecinos que se consideran damnificados, ¿qué respuesta tiene la empresa al respecto? Incluso los medios pueden contribuir al diálogo entre empresa y grupos de interés, reuniendo a ambas partes,

7 Instituto Ethos (2007). Ethos, a través de su Red Ethos de Periodistas, ha realizado una serie de publicaciones para la formación de periodistas en RSE, disponibles en [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

y que el artículo verse sobre qué tuvo cada uno para decir, cuales son los puntos de acuerdo y cuáles no lo son.

La concepción de la RSE como transversal a toda la redacción puede ayudar también a saldar la disyuntiva sobre si hacen falta periodistas especializados que cubran los temas de la RSE o, para ser más amplios, de su sostenibilidad. La RSE está conformada por dimensiones muy diversas (económicas, sociales y ambientales), por lo que así como la RSE para ser gestionada de modo estratégico y sistematizado no puede quedar aislada en un departamento en particular de la empresa, tampoco permearía en las redacciones si sólo fuera una especialidad de un periodista o un grupo de periodistas, así como no parece viable que un único periodista sea especialista en economía, sociedad y medio ambiente (aún con un enfoque particular de estas dimensiones como es el de la sostenibilidad).

Por su parte, como fuentes de información, las empresas tienen una oportunidad frente a los medios (y, entonces, frente a los consumidores y otros grupos de interés), para volverse más confiables. Las empresas pueden asumir un nuevo rol en su comunicación con la prensa, sin pretender que ésta “copie y pegue” sus comunicados sin un sentido crítico; aplicando el término “RSE” adecuadamente (no informar sobre una acción filantrópica aislada mencionándola como una “política de RSE”); asumiendo que un conflicto (por ejemplo, con los trabajadores) tiene múltiples dimensiones y voces, que a su solución no se llega mágicamente y que tal vez la solución adoptada pueda tener impactos positivos y negativos.

Las empresas pueden cubrir mejor las expectativas de la prensa y de los consumidores abriendo más sus puertas, evitando los discursos institucionales convencionales y ampulosos, con pocos datos fácticos enmarcados en una estrategia, pocos indicadores que permitan una lectura analítica y poca evaluación de resultados a nivel de lecciones aprendidas, pasos a seguir y acciones que restan realizar. Los comunicados de prensa sobre todas las operaciones de la empresa (no sólo las emitidas con información del departamento de RSE) deberían contener la sostenibilidad en su espíritu, y ser ello un reflejo de la cultura empresarial, no una entelequia escindida de la orientación, la estrategia y la gestión (en términos poco técnicos, no ser “pura espuma”).

## IV. La responsabilidad empresarial de los medios de comunicación

¿Cuál es la responsabilidad de los medios de comunicación como empresas? En cuanto a sus trabajadores, por ejemplo, ¿cuál es el trato a los periodistas, tanto a los de plantilla como a los que realizan colaboraciones?, ¿qué seguridad les otorga para la cobertura de noticias en las que arriesgan su vida?, ¿qué formación brindan para que los productores generen contenidos que contribuyan al desarrollo de las personas que constituyen la audiencia? La responsabilidad de un medio de comunicación puede ser abordada de manera integral, como en cualquier otro

tipo de empresas, e incluso se encuentra con los desafíos de cualquier empresa (por ejemplo, pasar de la inversión social privada y la filantropía a la RSE integral, o comenzar a medir de modo sistematizado el impacto de las acciones), a la vez que tiene responsabilidades propias de su negocio.

Las expectativas de los diversos grupos de interés de los medios acerca de la responsabilidad de este tipo de empresas aumentan y ganan mayor detalle a lo largo del tiempo, tal como sucede respecto de las expectativas sobre otros sectores empresariales. Además de los grupos de interés típicos de cualquier empresa (propietarios, accionistas, gobierno, proveedores, etc.), otros grupos de interés que contribuyen a conformar las expectativas sobre los medios son las audiencias o los usuarios, las agencias de publicidad, las áreas de mercadotecnia de las empresas, los espacios de generación de ideas y conocimiento (desde los *think tanks* hasta las instituciones académicas), los grupos de presión, las fuentes de información en general, los expertos que escriben columnas de opinión y los otros medios de comunicación (de igual o diverso soporte).

## A. La actitud de las empresas de medios

Unas cuantas conclusiones de estudios estadísticos permiten trazar un panorama general acerca de la actitud de las empresas de medios en América Latina respecto de su RSE.

Para 2004 un estudio de la organización *Sustainability*<sup>[8]</sup> señalaba que el sector de los medios era uno de los demorados respecto de su inclusión en la tendencia de la RSE, y un motivo importante de ese retraso es que a los medios no se les suele exigir tanto en materia de responsabilidad como a empresas de otros sectores. Sin embargo, ciertas conductas de los medios de comunicación han empezado a modificarse.

De ello da cuenta un estudio reciente sobre la actitud de los medios en América Latina frente a su RSE. La Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI) analizó 37 empresas propietarias de cerca de 120 medios de comunicación en 13 países de América Latina. La conclusión general es la siguiente:

*“El desigual avance de las empresas en este campo produce un panorama diverso en el que al lado de medios con estrategias muy bien definidas, plenamente incorporadas al negocio y producto del diálogo permanente con sus grupos de interés, aparecen iniciativas todavía incipientes de directores o gerentes que intentan ‘vender la idea’ dentro de sus medios. Un común denominador es, sin embargo, el creciente interés por encontrar la mejor manera de asumir ese papel, más amplio y exigente, de forma sistemática e integrada a la operación misma del negocio”*<sup>[9]</sup>.

8 Sustainability (2004).

9 FNPI (2008).

Si bien menos de la mitad de los medios consultados comprende su RSE en términos de inversión social privada o filantropía, es alentador que los medios advierten importantes resultados en las acciones de RSE, principalmente en cuanto a un aumento de capital y un aumento de la reputación del medio. Si las acciones de RSE dejaran de responder para los medios a una lógica de inversión social y filantropía, probablemente los resultados que hoy aparecen con menor fuerza (nuevo mercado de publicidad, fortalecimiento de la gobernabilidad corporativa, mejor segmentación de audiencias, mejor control de riesgos) tendrían un peso mayor.

Pero con sólo visualizar resultados no alcanza para darle continuidad a las acciones de RSE. Los propios medios consultados advierten como principal amenaza a esa continuidad “que [la RSE] no se haga de forma estratégica o sistémica”, seguida de una “ausencia de cultura corporativa sobre el tema”. El estudio establece que de la falta de una estrategia y sistematización en RSE “se derivan los problemas para la ejecución de acciones, la falta de asignación presupuestal y la dificultad de conseguir un compromiso serio y perdurable por parte de la dirección de las empresas”.

Un signo de esa falta de estrategia y sistematización es la escasa medición de impacto en las acciones de RSE: la mayoría de los medios consultados para ese estudio (71 por ciento) no realiza mediciones en esta materia, y apenas el 9 por ciento de los medios informa públicamente, de manera estructurada y técnica, sus resultados.

La rendición de cuentas es importante tanto para un proceso de sistematización y mejora continua como para la transparencia de una organización y la posibilidad de relacionarse con sus grupos de interés.

Un estudio sobre reportes de sostenibilidad de las mayores empresas del mundo realizado por KPMG<sup>[10]</sup> determinó que el 38 por ciento de las empresas del sector de comunicaciones y medios que pertenecen al grupo de las 100 empresas con mayor rentabilidad reporta sobre las oportunidades de negocios o el valor financiero de la responsabilidad corporativa. De las 15 empresas del sector de comunicaciones y medios que pertenecen al grupo de las 250 empresas más importantes, aproximadamente un tercio reporta sobre las formas de comunicarse con sus grupos de interés y un tercio tiene reportes formalmente verificados.

El estudio analiza algunos países en particular. De América Latina toma Brasil, respecto del cual señala que el sector se encuentra entre los poco preparados para demostrar un compromiso serio en la participación de los grupos de interés a través de los reportes de responsabilidad, a diferencia de otros sectores, como los que tienen un mayor impacto en el medio ambiente. Y consideremos que Brasil es de los países más avanzados de la región en la promoción de la RSE.

---

10 KPMG (2008).

¿Qué podemos observar si vamos a las cifras que arroja el Pacto Mundial de Naciones Unidas y la *Global Reporting Initiative* (GRI) acerca de los reportes que presentan las empresas del sector de medios?<sup>[11]</sup>

Son 40 las empresas de medios en América Latina y El Caribe que firmaron su adhesión al Pacto Mundial (16 por ciento de un total mundial de 253 empresas del sector). De esas 40 empresas, el 57 por ciento está al día con sus Informes de Progreso: la región muestra un porcentaje menor de presentación de Informes de Progreso que el del promedio mundial del sector de medios (78 por ciento).

Si analizamos la región por país, Brasil es el que presenta más empresas de medios adheridas al Pacto Mundial (16, 3 de las cuales no están al día con sus COP), seguido de Argentina y República Dominicana (seis cada una, pero en Argentina dos de ellas no están al día con sus COP y en República Dominicana cinco no lo están) y México (cinco, de las cuales ninguna está al día con sus COP). En cuanto a reportes de sostenibilidad bajo indicadores GRI, sólo uno de los 1.608 presentados desde 1999 es de una empresa de medios de origen latinoamericano (Brasil). También es bajo el porcentaje total de reportes del sector de medios en relación a otros sectores (1,4 por ciento; es decir, 23 reportes).

A comienzos de 2009 se anunció que GRI, junto con Fundación Avina, Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano y el Programa de Estudios de Periodismo de la Universidad Javeriana, desarrollarían el Suplemento Sectorial de Medios GRI, una guía de sostenibilidad para el sector de los medios de comunicación que busca orientar la elaboración de reportes por parte de este tipo de empresas. La posibilidad de realizar mediciones propias del sector será un paso adelante en la promoción de la RSE, ya que los distintos sectores requieren de indicadores que den cuenta de sus particularidades.

## B. Responsabilidades propias del sector de medios de comunicación

Para implementar prácticas de RSE con orientación estratégica y gestión sistematizada, las empresas deben establecer temas prioritarios a trabajar. En el caso de los medios de comunicación, que por naturaleza son difusores de información y formadores de opinión y en ellos conviven periodismo, entretenimiento y promoción de productos y servicios, los medios tienen una responsabilidad primordial como generadores y emisores de contenidos (propios, como los programas de televisión, o ajenos, como los avisos publicitarios).

11 Elaboración propia a partir de los Informes de Progreso presentados ante el Pacto Mundial ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) y de los reportes de sostenibilidad presentados en GRI ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)), mayo de 2009. En ambos casos el sector de medios es comprendido de modo amplio, incluyendo empresas como agencias de publicidad y agencias de prensa.

Tomando como base diversos estudios<sup>[12]</sup> podemos enumerar una serie de asuntos orientadores (no exhaustivos) para que cada empresa de medios establezca sus temas prioritarios, agrupados aquí en: elaboración y difusión de contenidos, procedimientos y mecanismos de control, propiedad y financiamiento y relaciones laborales.

**CUADRO I. ALGUNAS RESPONSABILIDADES DE LOS MEDIOS**

<b>Elaboración y difusión de contenidos</b>	<b>Políticas editoriales</b> transparentes y responsables, con pilares como la libertad de expresión y una toma de conciencia sobre los impactos de la comunicación en las audiencias o los usuarios.
	<b>Contenidos diversos</b> para una audiencia variada, que no conduzcan a engaños, que protejan a los grupos vulnerables y no inciten a la violencia ni la intolerancia. Contenidos que creen conciencia sobre el desarrollo sostenible y la participación ciudadana, que respeten y fomenten los derechos humanos, que fomenten el aprendizaje, los conocimientos y las competencias, y una comprensión crítica sobre los medios.
	<b>Contenidos periodísticos</b> imparciales y balanceados, que separen noticia de opinión, que den lugar a las distintas partes involucradas, con información debidamente confirmada, clara, precisa y puesta en contexto para que su sentido sea comprendido cabalmente.
<b>Procedimientos y mecanismos de control</b>	<b>Código de conducta</b> que incluya aspectos como las normas sobre la recolección y edición de información, la relación con fuentes de información, y el manejo de datos privados y confidenciales brindados por la audiencia o los usuarios.
	<b>Manual de procedimientos</b> (en el caso de las empresas periodísticas, manual de redacción) que garantice la aplicación del código de conducta y la calidad de los contenidos.
	<b>Mecanismos de fiscalización</b> de normas éticas y de calidad por parte de las audiencias o los usuarios (espacios para comentarios y críticas y para corrección pública de errores, representante de la audiencia u ombudsman, etc.).
<b>Propiedad y financiamiento</b>	<b>Propiedad de los medios</b> transparente y no monopólica, con comunicación sobre el modo en que está estructurada la propiedad del medio, las empresas relacionadas y los intereses que implica.
	<b>Fuentes de financiamiento</b> con fondos legítimos. Información del medio sobre las fuentes de financiamiento y sobre los vínculos políticos y económicos que conlleva el financiamiento y que podrían incidir en el accionar del medio.
	<b>Publicidad</b> responsable, que no esté en conflicto con las normas éticas y de calidad del medio. Actitud del medio frente a la publicidad de tabaco, alcohol, juegos de apuestas, productos de empresas que contaminan el medio ambiente de manera probada, etc.
<b>Relaciones laborales</b>	<b>Condiciones laborales</b> dignas, tanto para los trabajadores permanentes como para los que trabajan por cuenta propia, en lo que hace a cuestiones como salud, seguridad y protección (utilización de computadoras y máquinas de edición, comportamiento y material de protección en la cobertura de catástrofes, etc.).
	<b>Desarrollo laboral</b> con capacitación que contribuya a la aplicación de una política editorial responsable, siguiendo sus normas éticas y de calidad en la elaboración y difusión de contenidos, y con valoración de la creatividad.

Uno de los mecanismos para que un medio determine los temas prioritarios de RSE a trabajar es conocer las expectativas que sobre él tienen los grupos de interés. En el mapa de responsabilidades de medios de comunicación realizado en Gran Bretaña por el *Media CSR Forum* a partir de la consulta a grupos de interés, aparecieron como asuntos más relevantes: la

12 FNPI (2008); Instituto Ethos (2006, 2007); Media CSR Forum (2008); Mitchell (2008). La FNPI toma los asuntos identificados en la versión 2003 del mapa de responsabilidades del *Media CSR Forum*. El *Media CSR Forum*, que nuclea a los principales medios británicos, realizó un mapa de responsabilidades de los medios a partir de la consulta a grupos de interés, cuya última versión se realizó en 2008. El Instituto Ethos toma, entre otras fuentes, parámetros sugeridos por *Sustainability* (2002) y por la Agencia de Noticias de los Derechos de la Infancia, ANDI. Mitchell ha diseñado indicadores de RSE para su estudio sobre una empresa periodística en Argentina, a partir de los Indicadores Ethos de RSE, adaptados para ese país por el Instituto Argentino de RSE, IARSE.

transparencia de la propiedad, las políticas editoriales transparentes y responsables, los contenidos imparciales y balanceados, la integridad de la información, la libertad de expresión, la promoción del desarrollo sostenible, los derechos humanos y la ciudadanía. Además, en el mapa surgieron dos expectativas que no habían tenido presencia explícita en su versión anterior, elaborada cinco años antes: la toma de conciencia sobre los impactos de la comunicación y la publicidad responsable. Vale entonces detenernos en estos dos asuntos plasmados como “nuevas” expectativas sobre los medios.

### C. El impacto de los contenidos sobre las personas

La elaboración de contenidos es una actividad que forma parte de la razón de ser de los medios. Llama la atención, entonces, que sólo el 11 por ciento de los 120 medios consultados en América Latina reporta la producción de contenidos propios como una forma que adoptan sus acciones de RSE<sup>[13]</sup>.

Es bien conocida la incidencia de los medios de comunicación en la percepción y en el comportamiento de las personas, y cuáles suelen ser los modelos ofrecidos desde los medios. Pensemos en la violencia como único modo de resolver los conflictos; en jóvenes que ganan concursos de televisión por estar encerrados en una casa; en los cánones de belleza juvenil; en el consumismo según el cual “si no tengo, no pertenezco” y “si no tengo, no soy”.

Entre los soportes de comunicación, internet –el de menor regulación– permite espacios que fomentan odios étnicos, socio-culturales y espacios que difunden información falsa. Recién en estos años comienza a darse un debate acerca de las normas en la Red. ¿Cuál es la (auto) regulación de las empresas que generan espacios para establecer redes sociales, respecto de los grupos que las utilizan para ejercer diversas formas de violencia? ¿Cuál es la (auto) regulación para no propagar contenidos engañosos? ¿Regulación externa o auto-regulación? ¿Cómo abordar la relación entre problemáticas globales y Estados soberanos?

Que los medios tomen conciencia del impacto de los contenidos en las personas implica, a su vez, que realicen una revisión para establecer sus impactos positivos y sus impactos negativos. ¿Sus contenidos son aptos, respetuosos de los derechos humanos, protegen a niños y adolescentes? ¿O son contenidos contaminantes que discriminan, incitan a la intolerancia, glorifican los malos comportamientos, saturan a la audiencia con violencia porque “vende más”?

Probablemente la mayoría de los medios tiene “de todo un poco”, y es entre ambos márgenes que navegan. Así, una revista para mujeres publica un artículo sobre cómo detectar y combatir

13 FNPI, (2008).

la anorexia y, en la página siguiente, una serie de fotografías sobre “qué ponerse ésta temporada” con mujeres que bien podrían haber ilustrado el artículo sobre anorexia. Si seguimos con el tema de género, un diario publica en la tapa de un suplemento sobre análisis político y sociocultural un artículo acerca de la tendencia de las mujeres a ganar espacios de poder en las empresas y, en la contratapa, un artículo político sobre una funcionaria pública en el que sus características físicas –no vinculadas a su carrera profesional– aparecen mencionadas dos veces en las primeras líneas (“la más bella,” “escultural”).

Una toma de conciencia por parte de los medios acerca de cómo obtener rentabilidad contribuyendo al bien común los llevará a establecer estrategias para difundir contenidos que desde la pluralidad ayuden a la construcción de ciudadanía, cultura de paz, desarrollo sostenible y el resto de los términos (unos más nuevos, otros más antiguos) que hacen referencia a un mundo mejor para todos. Contenidos que den cuenta de la diversidad cultural y étnica, que representen a mayorías y a minorías. Contenidos que incluyan lo local, complementando la difusión existente de contenidos globales. Contenidos que contribuyan a la inclusión (educación, salud, alimentación, digital, etc.). Contenidos que aumenten la capacidad crítica de abordaje de los medios por parte de la población.

¿Es posible generar contenidos rentables que contribuyan al bien común y que sean atractivos para la audiencia? Definitivamente. Existen, por ejemplo, ficciones televisivas que abordan problemáticas complejas de modo respetuoso y atractivo. Un canal de televisión ha emitido con gran éxito una telenovela que trató el tema del robo de niños durante el último gobierno militar en Argentina, y después de esa telenovela emitió otra sobre el secuestro de personas obligadas a prostituirse, basada en un hecho real. Estos programas han realizado un aporte a la defensa de los derechos humanos, fueron un éxito de audiencia, tuvieron versiones locales en otros países, su derecho de televisión fue vendido a varios países también y obtuvieron el reconocimiento de organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil por sus aportes.

#### **D. El impacto del financiamiento sobre los contenidos**

La relación entre financiamiento y contenidos toma diversas formas, no siempre claras ni integrales, como el soborno a periodistas o el apoyo de un gobierno a medios más “amigables” que otros. Existen fuentes de financiamiento que presionan explícitamente para que una información se publique o deje de ser publicada. También hay medios que –sin una presión explícita por parte del financiador– deciden por sí mismos congraciarse con esa fuente de financiamiento publicando o dejando de publicar determinada información. Y medios que, en la búsqueda de formatos de financiamiento innovadores, proponen algunos formatos en que la publicidad se invierte de periodismo<sup>[14]</sup>. Todo ello en el marco de un mercado de medios cada vez más diversificado (sobre

---

14 Por ejemplo, suplementos de promoción inmobiliaria que no explicitan que se trata de espacios de publicidad y/o en los que se manifiesta una clara relación entre los artículos que se pretenden periodísticos y los anuncios. Korin (2003).

todo desde la aparición de internet), sin que haya una diversificación proporcional de las fuentes de financiamiento, lo cual constituye una amenaza para la sustentabilidad de los medios, por lo menos tal como los medios y el financiamiento son concebidos actualmente.

El financiamiento impacta sobre los contenidos, y la publicidad es el mayor método de financiamiento de los diversos medios. Un análisis comparado sobre el financiamiento de medios de comunicación en países tan diversos como Suecia, México, Estados Unidos y China concluye que: *"La publicidad, al igual que todos los métodos de financiamiento, tiene un impacto monumental no sólo en el diseño de los contenidos mediáticos, sino también en la libertad de las personas para acceder a determinados contenidos"*<sup>[15]</sup>.

Si los medios necesitan publicidad para financiarse, y para lograrlo existe una competencia cada vez mayor, qué difícil resulta proponer que además se vuelvan selectivos respecto de las publicidades que emiten o los formatos que ofrecen para promover productos y servicios. No se encontrará aquí una respuesta, sino un desafío. Un desafío en un contexto donde crecen las expectativas de los grupos de interés sobre las empresas que publicitan sus productos y servicios y sobre los medios que emiten las publicidades. Hay cada vez más denuncias sobre empresas que realizan operaciones publicitarias en las que invierten más en decirse ambientalmente responsables que en serlo (campañas de "limpieza en verde" o *greenwashing*)<sup>[16]</sup>. Hay cada vez más denuncias sobre los medios que publicitan productos fraudulentos<sup>[17]</sup>. Pero también hay medios que se animan a definir sus reglas, y a ejercerlas<sup>[18]</sup>.

Es parte entonces de la responsabilidad social de un medio adoptar prácticas de emisión de publicidad que:

- ▶ No conduzcan a engaño
- ▶ No tergiversen
- ▶ No glorifiquen malos comportamientos
- ▶ No promuevan productos irresponsables
- ▶ No sean nocivas para la salud
- ▶ No provengan de anunciantes con malas prácticas comprobadas

15 McKenzie (2006).

16 En Gran Bretaña las denuncias de "limpieza en verde" aumentaron de 24 en 2004 a 42 en 2007. Futerra (2008), citado en Media CSR Forum (2008).

17 Por ejemplo, una organización española de consumidores instó a una empresa de internet con sede en Estados Unidos que brinda una plataforma para establecer redes sociales a retirar publicidad de productos seudoadelgazantes y otros anuncios fraudulentos.

18 Por ejemplo, un diario inglés decidió rechazar anuncios de una empresa luego de recibir la denuncia de que ésta utilizaba madera no certificada en sus productos. Instituto Ethos (2007).

Nuevamente, algunas preguntas disparadoras de la reflexión: ¿Hay que esperar para esto una legislación o los medios pueden regularse a sí mismos? ¿El costo en la reputación es un mal menor por incumplir normas publicitarias, a veces incluso establecidas por el propio medio? ¿El pago de multas por incumplir la ley es un mal menor frente a la posibilidad de obtener un financiamiento impropio?

Cada vez más expectativas que conllevan a nuevos y variados desafíos a asumir por parte de los medios de comunicación. Es una buena oportunidad para que las empresas de medios –acompañadas por empresas anunciantes, agencias de publicidad, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas, etc. – eleven sus estándares de responsabilidad de manera colectiva para poder imponerlos en el mercado.

## V. Comentarios de cierre

Los medios informan y forman opinión, contribuyendo a elevar y expandir las expectativas sobre las empresas. Tienen un importante poder en el mecanismo social que acciona el pulgar hacia arriba o hacia abajo respecto de la imagen de una empresa. Es cierto que la mala imagen de una empresa no siempre alcanza para que los consumidores (desde los individuos hasta los gobiernos) dejen de comprarle. Pero también es cierto que ayuda. Cada vez más.

¿Es la RSE el concepto a partir del cual los medios contribuyen a accionar el pulgar sobre las empresas? La cobertura sobre RSE en los medios tradicionales suele remitir a eventos puntuales de las empresas y prácticas poco alineadas con el negocio. Una de las claves para una construcción crítica del concepto de RSE (y, por lo tanto, valiosa para el desarrollo sostenible) es llevar adelante una concepción periodística de la RSE que esté en los cimientos de los contenidos y que obedezca las reglas básicas de la prensa, tales como cotejar diversas fuentes y poner la información en contexto. Por su parte, las empresas tienen aquí una oportunidad para aumentar su credibilidad como fuentes, brindando información que no sea “de catálogo”.

Las empresas de medios de comunicación tienen las mismas responsabilidades que el resto de las empresas, a las que se suman las propias de este sector. En América Latina las empresas de medios empiezan a prestarle atención a la RSE, a la vez que existen organizaciones de otros ámbitos que promueven la RSE en el sector. Las empresas de medios que comienzan a visualizar que la temática es importante se encuentran frente a desafíos similares a los de otros sectores: faltan estrategia, sistematización y mediciones.

Abundan prácticas filantrópicas o de inversión social por sobre las prácticas vinculadas al corazón del negocio, que en el caso de los medios está formado básicamente por los contenidos que generan y emiten. No es fácil para las empresas de medios centrarse en su contenido

como parte esencial de su responsabilidad, considerando que la competencia por la audiencia y por la publicidad es cada vez mayor y más diversificada. Una vez más, como para el resto de los sectores de negocios, se trata de generar espacios de diálogo entre sector privado, sector público y sociedad civil donde llegar a acuerdos para elevar los estándares y asegurar los mecanismos para cumplirlos.

## Bibliografía

ANDI, REDES, 2007, Responsabilidad Social Empresarial en la prensa paraguaya. Un análisis de la cobertura periodística sobre la RSE, Agencia Global de Noticias de Global Infancia, REDES, Fundación Avina, Asunción. Disponible en [www.globalinfancia.org.py](http://www.globalinfancia.org.py)

Azuero, D., 2009, La Comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable, XIII Cuaderno Forética, Forética, Madrid. Disponible en [www.foretica.es](http://www.foretica.es).

CECU, 2006, La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España, 2ª edición, CECU, Madrid. Disponible en [www.cecua.es](http://www.cecua.es).

FNPI (ed.), 2008, La otra cara de la libertad. La responsabilidad social empresarial en medios de comunicación de América Latina, FNPI, Fundación Avina, Fundación Carolina, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Disponible en [www.fnpi.org](http://www.fnpi.org).

Fundación Avina, 2007, *Responsabilidade Social Empresarial na pauta da imprensa ibero-americana: uma breve análise comparativa*, Fundación Avina. Disponible en [www.avina.net](http://www.avina.net).

Futerra, 2008, *The Greenwash Guide*, Futerra, Gran Bretaña. Disponible en [www.futerra.co.uk](http://www.futerra.co.uk).

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2007, *RSE na Mídia: Pauta e Gestão da Sustentabilidade*, Instituto Ethos, San Pablo. Disponible en [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2006, Empresas y Prensa: Pauta de responsabilidad. Un análisis de la cobertura periodística sobre RSE, ANDI, Instituto Ethos, San Pablo. Disponible en [www.uniethos.org.br](http://www.uniethos.org.br).

Korin, M., 2003, Urbanizaciones cerradas. La conformación de un imaginario mediático, Tesis de Maestría Universidad Nacional de General San Martín, Buenos Aires.

KPMG, 2008, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, KPMG International, Países Bajos. Disponible en: [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com).

Media CSR Forum, 2008, *Mapping the Landscape. CSR issues for the media sector 2008*, Media CSR Forum. Disponible en [www.mediaccsrforum.org](http://www.mediaccsrforum.org).

Mitchell, S., 2008, La responsabilidad social en la empresa periodística: Estudio de un caso, Educa, Buenos Aires.

McKenzie, R., 2006, "El financiamiento de los medios de comunicación en Suecia, México, Estados Unidos y China", en Derecho comparado de la información, N° 8, julio-diciembre, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, Ciudad de México. Disponible en [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx).

Sustainability; Ketchum; UNEP, 2002, *Good News & Bad. The Media, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development*, Sustainability, Ketchum, UNEP, Londres. Disponible en [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com).

Sustainability; WWF, 2004, *Through the Looking Glass Corporate Responsibility in the Media and Entertainment Sector*, Sustainability, WWF, Londres. Disponible en [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com).


Villagra, N., 2008, "La RSC, su comunicación y la necesidad de una nueva conciencia", en Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización. Memoria Académica Curso 2007-2008. Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

Wachay, 2007, La Responsabilidad Social Empresaria en la prensa argentina. Análisis de la cobertura periodística 2005-2006, Córdoba. Disponible en [www.wachay.org](http://www.wachay.org).

## Capítulo 10

# La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa

*Estrella Peinado-Vara*  
*Antonio Vives*



# I. Introducción

## A. Razones para ser responsable

Existen muchas razones para que la empresa tenga una gestión responsable. En los capítulos precedentes examinábamos el papel de las partes interesadas, los *stakeholders* de las empresas, y de cómo sus acciones podían estimular las prácticas responsables. Podríamos decir entonces que las razones para ser responsables pueden ir desde la necesidad de contar con el favor de los consumidores o clientes (Capítulo 4), de atender las demandas de la sociedad civil (Capítulo 5), de cumplir con las leyes y regulaciones (Capítulo 6), de la necesidad de atender los requerimientos de grandes compradores (Capítulo 7) y a veces del sistema financiero con el objeto de obtener financiamiento (Capítulo 8).

No se ha mencionado más que indirectamente el papel de otros impulsores, como son los mismos empleados y directivos de la empresa o, en caso de empresas de menor tamaño, los motivos ético-religiosos que puedan tener los dueños o principales accionistas. En el Capítulo 17 discutimos estos aspectos en mayor detalle para la pequeña y mediana empresa, basados en los resultados de una extensiva encuesta.

Las múltiples encuestas<sup>[1]</sup> que se efectúan en países desarrollados muestran que los directivos consideran que una de las principales razones que los lleva a tener prácticas responsables es “porque es lo correcto,” “es lo que hay que hacer”. El 68 por ciento de los ejecutivos respondió que las empresas deberían buscar un balance entre los beneficios y el bien común y de estos el 55 por ciento argumentó que así debería ser “porque eso era lo correcto”. El 32 por ciento restante respondió que las empresas debían maximizar los beneficios y de estos el 40 por ciento dijo que “hacer el bien común le correspondía a los accionistas, no a las empresas”.

En este sentido es de destacar que las prácticas responsables abarcan una gran variedad de actuaciones y es muy difícil generalizar sobre las razones por las que se emprenden. Y aquí no nos referimos al cumplimiento de la ley y regulaciones nacionales. Esto es obligatorio. La ética y la ley

---

1 McKinsey (2008)

son el mínimo no discutible. Nos referimos a lo que es opcional. Dentro de estas, hay algunas que son cuestión de responsabilidad básica, ya que las regulaciones pueden ser deficientes<sup>[2]</sup>. Otras tienen un carácter más discrecional. Es a estas a que nos referiremos en este capítulo.

Si bien existen laudables razones de tipo no económico aún para estas prácticas discrecionales, en muchos casos, para que las prácticas sean iniciadas y mantenidas, sobre todo en condiciones adversas, es necesario demostrar a los que toman las decisiones el “argumento empresarial” de que las prácticas rinden beneficios a la empresa, que contribuyen a su competitividad. En el día a día, la asignación de los escasos recursos dentro de la empresa es una actividad muy compleja y siempre suele haber más necesidades que recursos disponibles. En muchos casos, las prácticas responsables requieren de la inversión de recursos y por ello pueden tener que demostrar que esa inversión<sup>[3]</sup>, si no rentable, es por lo menos conveniente a los intereses de la empresa. Y siendo estas prácticas relativamente novedosas y algunas de ellas de rendimientos más inciertos, se les suele poner un listón más alto que otros gastos o inversiones más tradicionales, como por ejemplo en tecnología de información o los gastos de retiros gerenciales o de representación.

Es por esta razón que, aunque muchos directivos estén convencidos de que a la larga les conviene tener estas prácticas responsables, se debe demostrar el argumento empresarial, o sea que rinden beneficios a la empresa. Si queremos promover las prácticas responsables en las empresa que operan en entornos competitivos, hay que hablar su idioma, no podemos ser tan ingenuos como para usar solamente el argumento ético o de solidaridad. Así debería ser, pero no es. Hay que ser responsable no solo si es rentable y, además, hay que observar la realidad en la que opera la empresa porque algunas prácticas requieren más argumentos.

Hasta Milton Friedman, famoso por la cita de que “el negocio de los negocios es hacer negocio”, en el mismo artículo, en una cita muy poco conocida, reconoce el argumento empresarial: *“Puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa, que es un gran empleador en una pequeña comunidad, el dedicar recursos a proporcionar facilidades a la comunidad o mejorar su gobernanza. Esto puede facilitar la atracción de empleados, puede reducir el costo de la nómina o reducir las pérdidas y el sabotaje o tener otros efectos beneficiosos”*<sup>[4]</sup>. Esto fue escrito para la realidad de Estados Unidos, pero para nuestros propósitos el lector puede sustituir la palabra “pequeña comunidad” por “países en vías de desarrollo”.

2 A finales del 2009, en Estados Unidos, se reveló que las regulaciones sobre la calidad del agua estaban obsoletas y que en algunas localidades podían conllevar a serios riesgos para la salud, pero el servicio en todas ellas era legal.

3 Las llamamos inversiones porque suelen rendir beneficios en el largo plazo, pero contablemente son consideradas como gastos, salvo grandes erogaciones que requieren inversiones físicas, que serían contabilizadas como activos a ser depreciados o amortizadas con el tiempo. Este es importante por el impacto que pueden tener sobre los resultados financieros en el corto plazo.

4 Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, N.Y. TIMES MAG., Sept. 13, 1970, at 32, available at <http://www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.html>.

Este capítulo incluye un análisis del impacto que las prácticas responsables pueden tener sobre la competitividad de la empresa. Veremos que en algunos casos el argumento empresarial es relativamente evidente y que en otros hay que hacer mayores esfuerzos para detectarlo. En algunos casos es de difícil medición cuantitativa, sobre todo porque los beneficios pueden materializarse en el largo plazo y aun ser subjetivos. En cualquier caso, el argumento empresarial no se debe utilizar en sustitución del buen juicio de los directivos y dueños.

## B. ¿Por qué necesitamos el argumento empresarial?

Como mencionábamos en el Capítulo 2, hay muchos directivos que consideran que la obligación de la empresa es maximizar los beneficios y que los gastos (según ellos, inversiones según nosotros) son un malgasto de los recursos de la empresa. La visión miope, cortoplacista de algunos directivos lleva a esta conclusión. Los principios de contabilidad tampoco ayudan ya que requieren que solo se registre lo tangible y valorable razonablemente y muchas veces son los costos de las prácticas responsables los que cumplen con estos criterios, pero no los beneficios, que suelen ocurrir en otros períodos y a veces son intangibles y difíciles de valorar. Se suelen contabilizar los costos pero no los beneficios y así es difícil abogar por prácticas responsables.

Teniendo en cuenta que las empresas tienen cierta flexibilidad en cuanto a la maximización de sus beneficios y el uso de sus recursos, ¿por qué el énfasis en el “argumento empresarial” (“*business case*”), el demostrar que las actividades responsables de la empresa conducen a una mejora en la situación económica de ella y sus dueños o accionistas? Sencillamente porque muchos gerentes no necesariamente comparten esta visión sobre la flexibilidad en cuanto a maximizar los beneficios y porque muchos son remunerados según los beneficios obtenidos, medibles según la cuenta de resultados y especialmente en el corto plazo. Ello causa un importante sesgo a la hora de aprobar actividades socialmente responsables que tengan costos tangibles ya que los directivos quieren ver los correspondientes beneficios.

Nuestra posición es que si hace falta utilizar el argumento empresarial para convencer a los gerentes con el fin de que lleven a cabo actividades social y ambientalmente responsables en sus empresas, que así sea. Si hace falta usar esos argumentos para convencer a otros gerentes y/o a sus juntas directivas de que lleven a cabo esas actividades, que así sea. Si hacen falta esos argumentos para que las actividades sean sostenibles y no circunstanciales o esporádicas, que así sea. En el mundo de hoy, con un énfasis en beneficios y gran influencia de las doctrinas gerenciales de países como Estados Unidos, donde las empresas que cotizan en Bolsa tienen la presión de mostrar trimestralmente sus beneficios de acuerdo a principios de contabilidad que incluyen la materialización de forma tangible de ingresos y costos, se hace necesario mostrar este argumento empresarial. La visión a corto plazo y la necesidad de medir y mostrar resultados inmediatos conspiran contra las prácticas responsables y es por ello que el argumento empresarial se hace necesario.

### C. ¿Es la responsabilidad rentable?

Lo que nos lleva al siguiente tema: ¿debe la empresa ser responsable solo si puede demostrar que le rinde beneficios? Para responder a esta pregunta es importante distinguir dos niveles de análisis:

- Impacto económico del comportamiento sobre las empresas en general
- Impacto económico de una práctica en particular

Se escribe mucho sobre este tema y en la gran mayoría de las veces no se distinguen estos dos niveles de análisis. Especialmente en los países con mercados financieros desarrollados se llevan a cabo muchos estudios para determinar si las empresas que tienen prácticas responsables producen mayores rendimientos financieros, medidos generalmente desde el punto del vista de un accionista, o sea, si el precio de la acción sube más que el de las empresas menos responsables. Estos estudios se llevan a cabo mayormente para promover la inversión socialmente responsable, ISR, que tratamos en el Capítulo 8. La idea es de que si se puede mostrar que las inversiones en empresas calificadas, por alguna institución, como responsables, son más rentables, sería una buen estrategia de inversión para el inversionista, aumentando la demanda por las acciones de estas empresas, haciendo su acceso a capital más fácil y presumiblemente reduciendo su costo. Adicionalmente estimularía la adopción de prácticas responsables.

La gran mayoría, por no decir todos, de los estudios estadísticos sobre el primer nivel de análisis, adolecen de serios problemas de especificación. Por una parte no se puede medir el concepto tan difuso como el de “responsabilidad” de una manera universal, que aplique a todas las empresas de la muestra. Aun cuando podemos proponer decenas de indicadores, cada uno de ellos solo puede medir una pequeña parte de la amplia gama de prácticas responsables. ¿Cómo combinamos las decenas de indicadores, muchos subjetivos, en uno solo? Además, todo estudio estadístico requiere de centenares de observaciones, o sea de información sobre el indicador de rentabilidad y de responsabilidad para centenares de empresas. Si bien hay algunas prácticas responsables que son universales, la gran mayoría de las prácticas de lo que generalmente consideramos como RSE dependen del contexto y momento en que opera la empresa y no pueden reducirse a un indicador. ¿Puede un indicador resumir de la misma manera las practicas responsables de una petrolera operando en Nigeria y una empresa de produce y comercializa licores en Europa?

Y aun si podemos especificar los indicadores de responsabilidad y de rentabilidad de una manera estadística, todavía quedaría la pregunta: ¿son las empresas rentables porque son responsables o son responsables porque la rentabilidad se lo permite? En general las empresa responsables y las rentables tienen algo en común que es la **buena gestión** y esta es la que determina ambas características: la rentabilidad y la responsabilidad. Es muy difícil probar si primero vino el huevo o la gallina, pero lo cierto es que ambas tuvieron un creador.

Sin entrar en muchos detalles podemos resumir los resultados de estos estudios diciendo que son inconclusos. Algunos muestran una relación positiva, otros una relación negativa y otros no obtienen resultados concluyentes. Para contrarrestar estos problemas, algunos estudios se hacen analizando solo una de las prácticas responsables, en un solo país, en un solo sector, en un momento determinado de tiempo, pero entonces no resultan generalizables y su utilidad es limitada.

Se publicó una nota<sup>[5]</sup> con un repaso de los mas reciente estudios estadísticos que tratan de verificar si existe una relación entre rentabilidad y responsabilidad. Después de analizar los resultados de 167 estudios se concluye que no hay conclusión, que algunos estudios muestran una tenue relación pero es posible que se deba a que es la rentabilidad la que incita a ser responsable y no viceversa. La causalidad es muy difícil de demostrar. Sin embargo destilan una serie de lecciones destacables:

- Ser irresponsable puede salir muy caro... si te pillan!
- Ser responsable no tiene un gran costo para los accionistas
- La rentabilidad no debe ser la principal motivación para ser responsable. Hay muchas otras inversiones más rentables
- Las empresas pueden hacer el bien yéndoles bien, aun si no les va bien haciendo el bien.

Cada quién usa estos estudios como le conviene y muchos alegan que, al no haber evidencia indiscutible, no se puede concluir que ser responsable es rentable. Pero, ¿quiere esto decir que las prácticas responsables no producen beneficios? Como mencionábamos antes hay que distinguir entre los niveles de análisis. Hay que distinguir entre generalizaciones de los estudios estadísticos (en general, ¿conduce la responsabilidad, definida de forma agregada, a mayor rentabilidad en el promedio de las empresas?) y la especificidad de lo que le preocupa a cada empresa. El primer caso es aplicable a decisiones de inversión por parte de los inversionistas ya que se trata de determinar el tipo de empresas que han demostrado tener mayor rentabilidad como consecuencia de sus prácticas responsables.

Pero, a nivel de gestión de una empresa en particular, lo que importa es si sus prácticas conducirán a mejores resultados, de allí que sea necesario el segundo nivel de análisis, el que determina el impacto de las prácticas de nuestra empresa. Este es el nivel de análisis que interesa y que hacemos a continuación.

Hay un nivel intermedio de análisis que sería determinar si ser responsable de forma general da a la empresa una ventaja competitiva sobre sus competidores. Es posible hacer comparaciones con otras empresas en la misma industria, a nivel agregado, (*benchmarking*) pero esto requeriría

---

5 Harvard Business Review (enero 2008). La nota se basa en un libro de Margolis y Walsh (People and Profits?)

la comparación de la prácticas responsables y rendimientos, ya sea en bolsa, ya sean financieros, del grupo de empresas. El tipo de información requerido es muy difícil de obtener y sólo se podría hacer un análisis cualitativo y aproximado. El análisis que proponemos a continuación es a nivel de analizar casos de empresas y de prácticas individuales.

## II. Impacto de las prácticas responsables sobre la competitividad

### A. Competitividad

Aun cuando la empresa no busque la maximización de beneficios, siempre buscará obtener beneficios ya que si primera responsabilidad es la sostenibilidad financiera, debe poder seguir operando. Si la empresa no es rentable, las prácticas responsables pierden interés, excepto en los casos excepcionales en que la falta de viabilidad financiera se deba precisamente a prácticas responsables.

Todas las empresas (solo nos referimos a las empresas con fines de lucro) buscarán mejorar su situación financiera y para ello, si operan en mercados competitivos, deberán mejorar su competitividad, o sea, deberán mejorar su posición relativa vis a vis sus competidores, ya sea produciendo productos y servicios de mayor calidad o de menor costo. Será necesaria una diferenciación ya sea en base a calidad, innovación o costos.

Las prácticas responsables pueden ayudar en estas tres características, como discutiremos en la siguiente sección. Inclusive, estas prácticas pueden llegar a ser un factor de diferenciación cuando los compradores o clientes, en igualdad de otras condiciones, o aun en desventaja, prefieren a las empresas que también contribuyen al mejoramiento de la sociedad y del medio ambiente. Como en toda estrategia, la diferenciación es clave. Y esta es una gran paradoja en el caso de las prácticas responsables ya que si todas las empresas fueran igualmente responsables, la responsabilidad no conduciría a ventajas competitivas. Lamentable o afortunadamente, en la práctica lo que se encuentra son prácticas igualmente irresponsables, por lo que siempre debe ser posible mejorar la competitividad a través de prácticas responsables.

### B. Argumento empresarial

#### 1. Modelo de análisis

Cada empresa deberá analizar su situación particular para ver que prácticas responsables adopta. Algunas prácticas son obviamente rentables (ahorro de energía, agua, reciclaje, etc.) y pueden ser sujeto de un análisis cuantitativo de costo beneficio. Otras son también obvias, aunque no se pueda demostrar su rentabilidad, como el entrenamiento de empleados, la reducción de la

contaminación, el fomento de la creación de PyME's suplidoras. Finalmente, otras requieren un análisis meramente cualitativo y a veces se tienen que basar en el buen juicio de los directivos ya que sus beneficios son intangibles y en el largo plazo, como por ejemplo el apoyo al desarrollo de la comunidad aledaña a la empresa. Estos análisis se pueden y se deben hacer. En algunos se encontrará el argumento empresarial, en otros se deberá recurrir al buen juicio y la visión de largo plazo de los directivos. En cualquier caso, es de enfatizar que las prácticas que son obligatorias ya sea por ley o por ética y razones morales, no deberían ser objeto de análisis de costo beneficio: son obligatorias.

**Tabla I: Algunos potenciales impactos de las prácticas responsables en la competitividad**

Contable	Balance General	Estado de Rendimientos
	<b>Activos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Menor capital de trabajo</li></ul>	<b>Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Nuevos mercados</li><li>Mejores precios</li><li>Mayores ventas</li><li>Ventas no perdidas</li><li>Nuevos productos</li></ul>
	<b>Pasivos y capital</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Mayor crédito de proveedores</li><li>Mayor acceso a financiamiento</li><li>Mayor acceso a capital</li></ul>	<b>Costos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Mejores precios de insumos</li><li>Menor volumen de insumos</li><li>Menores costos financieros</li></ul>
No contable	Riesgos ambientales, laborales, de mercados, regulatorios	
	Impactos Cuantificables	Impactos No Cuantificables
	<ul style="list-style-type: none"><li>Mayor productividad laboral</li><li>Acceso a financiamiento</li><li>Mayor reputación</li><li>Capacidad de innovación</li><li>Evitar pérdida de mercados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Aprecio de la sociedad</li><li>Lealtad de los empleados</li><li>Acceso a mejores empleados/ejecutivos</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla I presenta de una manera esquemática los potenciales impactos de las prácticas responsables sobre la competitividad de la empresa. Es solo una de múltiples clasificaciones posibles y la lista es sólo ilustrativa. Hemos seleccionado esta clasificación utilizando el impacto contable/no contable por la tendencia que tienen los ejecutivos de considerar el impacto de sus actividades en términos de los estados financieros, la parte alta de la tabla. Pero hay que destacar además que las prácticas responsables pueden tener impactos no contables, cuantificables o no, mostrados en la parte baja de la tabla. Estos impactos suelen ser menos obvios y por tanto requieren más atención.

## 2. Impacto contable

En la parte alta de la tabla indicamos algunos de los potenciales de las prácticas responsables que pueden sentirse directamente sobre los estados financieros, aun cuando no sea en el mismo período contable en que se implementan y en que se incurren los costos. En términos de impactos sobre los ingresos, las prácticas pueden conducir a capturar mercados que demandan tales prácticas, como por ejemplo, no discriminación por género, condiciones laborales dignas, sueldos justos, prácticas ambientales limpias, etc. Para capturar algunos mercados europeos se requieren certificaciones de algunas prácticas responsables, como por ejemplo la de haber pagado precios justos por la materia prima (café, cacao, etc.) o producidos con respeto por el medio ambiente.

Es posible también aumentar las ventas en los mismos mercados si los consumidores están conscientes de las buenas prácticas. Por ejemplo, en Brasil se ha comenzado a certificar los productos que están libres de mano de obra infantil. También es posible obtener mejores precios en los mismos o en nuevos mercados. Algunos consumidores están dispuestos a pagar más por productos que puedan mostrar que sus ingredientes son ambientalmente sostenibles, por ejemplo vegetales orgánicos o la madera certificada de bosques de explotación sostenible.

También se pueden mantener mercados que de otra manera se perderían. Las grandes cadenas de ropa exigen a sus productores que tengan prácticas laborales certificadas y si bien la competencia es tal que a lo mejor no se gana un contrato por tener la certificación, sí se pierde por no tenerla.

Se pueden producir nuevos productos para atender la demanda de los consumidores conscientes del impacto de la producción en el medio ambiente. Por ejemplo, la producción de empaques que sean reciclables o biodegradables, como lo son las bolsas de supermercado hechas de fibras de patata, o productos para la generación de nuevas formas de energía renovable.

También se pueden aumentar los ingresos a través de la reingeniería de procesos que permite la venta de lo que hasta ahora eran subproductos o, inclusive, desechos. Algunas empresas venden su basura, si esta puede ser usada para la generación energética. Otras transforman subproductos que antes desechaban, reduciendo los costos del manejo de desechos y obteniendo así ingresos. Un ejemplo es la industria alimenticia, por ejemplo los mataderos, donde cambiando los cortes pueden vender productos directamente para el consumo y como materias primas para embutidos o enlatados. Inclusive, se pueden hacer negocios con desechos, resolviendo varios problemas a la vez. Este es el caso de Recycla Chile, que se dedica al negocio de desensamblar productos electrónicos, evitando su disposición en basureros, haciendo un

desecho responsable de las partes tóxicas y vendiendo las partes reusables<sup>[6]</sup>. Este es un caso de hacer negocio con la responsabilidad.

En el capítulo 7 se comentaron las posibilidades de hacer negocios inclusivos, lo que puede dar ventajas competitivas tanto en captura de mercados como en reducción de costos, además de hacer una contribución al desarrollo económico y social. Estos negocios no deben verse solo como una fuente de clientes sino también como proveedores de bienes y servicios, creación de micro y pequeñas empresas y de empleo y acceso a productos y servicios para la población de menores ingresos.

En términos de costos, una de las maneras más simples de reducirlos y que, al mismo tiempo, constituye una práctica responsable es la eco eficiencia, la reducción del consumo de agua y energía o la reducción del consumo a través del reciclaje de algunos insumos.

El gigante del comercio WalMart ha desarrollado una campaña para la reducción en el 5% de los empaques, lo que elimina más de 200.000 camiones de las carreteras, evitando el consumo de más de 300.000 toneladas de carbón y 67 millones de diesel al año, con un ahorro en la cadena de suministro de 3.400 millones de dólares. Y no digamos las emisiones que ello conlleva. Obviamente que esto es un caso extremo, pero ilustrativo. O algo como lo que hizo UPS en Estados Unidos, que programa las rutas de entrega de los paquetes de tal manera de minimizar los giros a la izquierda de los camiones, que suelen llevar más tiempo y producen más accidentes. Estiman tener menores costos de combustible, y por ende reducir su contribución a la emisión de gases de efecto invernadero y a la seguridad de sus propios choferes. Si bien estos casos son de empresas de gran tamaño, las ideas se pueden aplicar a todo tipo de empresas.

También es posible reducir los costos de financiamiento reduciendo los riesgos ambientales y sociales. Las grandes empresas, sobre todo las adheridas a los Principios de Ecuador (ver Capítulo 8), pueden ser asistidas a menores costos si tienen una producción ambientalmente limpia, si demuestran respeto a los derechos humanos o si, en general, demuestran prácticas que reduzcan aquellos riesgos.

En términos del balance general es posible reducir el capital de trabajo necesario para la operación, por ejemplo reduciendo el material de empaque o las mismas materias primas, si se ha logrado mejorar la ecoeficiencia del proceso productivo. Ello puede reducir el costo y volumen del inventario, requiriendo de menos financiamiento a corto plazo.

---

6 Ver Flores *et al* (2007)

## CUADRO I

### Ejemplo de aumento de ingreso por incremento en el volumen de ventas

Constructora DISA, en El Salvador, es una empresa constructora dedicada al mantenimiento de carreteras, construcción de viviendas y contratos generales. En 2007 facturó 5,3 millones de dólares y contaba con 107 empleados fijos y con entre 250 y 500 trabajadores temporales. La empresa trabaja con clientes públicos y privados localizados en todo el territorio salvadoreño tales como la Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL) y FOVIAL.

En el caso de DISA, el registro de un incremento de ingresos se debe a un mayor volumen de ventas tras la sistematización de prácticas de RSE por sugerencia de sus clientes para poder cumplir con los criterios sociales y ambientales en la evaluación y selección de proveedores.

Tras la incorporación de medidas en cuanto a la elaboración de un código de conducta, mejora de las condiciones laborales y contratación de personas con discapacidad, mejora en los procedimientos para la gestión de residuos (aceites) y mejoras en la comunicación de sus actividades, ha conseguido una mejora de su posición en los mercados ya existentes y le ha dado acceso a nuevos mercados.

DISA se ha forjado una reputación basada en el cumplimiento de plazos, lo que se ha visto reforzado por el programa de RSE, traduciéndose en beneficios comerciales. Se produjo un aumento del volumen de invitaciones recibidas para participar en licitaciones privadas en un 60 por ciento (15 invitaciones en 2006 vs. 24 invitaciones en 2007) y un aumento del volumen de ventas en un 100 por ciento.

Fuente: FOMIN (2009)

## CUADRO II

### Ejemplo de reducción costos

Athon Group Health Solutions es una empresa brasileña que administra servicios de salud a través de mapas de riesgos y mejoras en las condiciones de vida. En Athon trabajaban en 2007 150 empleados directos y 25 indirectos. Con más de 30 clientes corporativos, sumando un volumen de facturación de 1.2 millones de dólares. Uno de sus principales clientes es Unimed Seguros; Athon le presta servicios de consultoría en salud, analizando la cartera de 120 mil personas de Unimed y gestionando aproximadamente 200 pacientes crónicos mensuales.

La metodología de implementación de la RSE se aplicó en tres fases –diagnóstico, implementación y verificación, con el acompañamiento de una consultora capacitada y supervisada por el Programa. Durante ocho meses, Athon trabajó en la implementación de acciones en torno a los grupos de interés (Proveedores, Clientes y Consumidores, Accionistas, Colaboradores). Luego del proceso de consultoría, continuó evolucionando en sus prácticas de RSE en torno a estos grupos.

La implementación de un modelo de gestión de RSE en Athon ha generado un impacto que contribuyó a obtener diversos beneficios, según la información proporcionada por los directivos. Entre los beneficios se destacó la reducción de los costos fijos y de costos laborales derivados de una menor rotación del personal y mayor productividad. El porcentaje relativo de costo fijo de Athon pasó del 38 al 29,5 por ciento (es decir, descendió un 8,5 por ciento) tras la incorporación de las medidas de RSE. En cuanto a la rotación de personal descendió al 8 por ciento, mientras que antes de la implementación de las medidas de RSE era del 30 por ciento, entre otros motivos a la falta de solidez en la relación entre la empresa y los trabajadores.

Fuente: FOMIN (2009)

## 3. Impacto no contable

Es una máxima muy difundida en la gestión de empresas que *“lo que no se puede medir no se puede gestionar”*. Es muy cierto que es muy difícil controlar algo cuyo progreso o deterioro no se puede medir. Pero el hecho de que no se pueda medir no quiere decir que no exista, que no afecte a la empresa. Por supuesto que hay que hacer todos los esfuerzos para medir el impacto de las actividades de la empresa y cada día mejoran las tecnologías (encuestas de opinión, mediciones indirectas, etc.) para hacerlo. En el caso de las prácticas responsables la cita atribuida a Einstein es muy apropiada: *“Todo lo que se puede contar no necesariamente cuenta; todo lo que cuenta no necesariamente se puede contar”*.

Ya hemos hablado del sesgo cortoplacista que suelen tener los ejecutivos al ver medido su rendimiento, y a veces sus bonificaciones, mayormente a través de los estados financieros, sobre todo en empresas poco sofisticadas. Esto es una realidad que hay que confrontar. Por la misma naturaleza de la contabilidad que registra las transacciones y valoraciones dentro de un período corto, el tope de la tabla podría referirse como de “impactos tangibles de corto plazo”, que recoge los costos de la implementación de las prácticas responsables, que también suele ocurrir en el corto plazo y debe ser tangibles. No obstante, sería un gran error concentrarse solamente en la parte alta de la tabla ya que estas prácticas muy posiblemente tengan beneficios en el mediano y largo y a veces no son contabilizables de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados

### CUADRO III

#### Ejemplo de reducción de riesgos

BPTT (*BP Trinidad & Tobago*) forma parte del BP Group, una de las corporaciones más grandes del mundo en la industria del petróleo y gas. La mayoría de la inversión social de BPTT se ha dirigido a la creación de valor a través de la disminución del riesgo operacional mediante capacitaciones. Los programas, tales como los que enseñan sobre seguridad marítima o seguridad vial, crean un ambiente laboral más seguro para la compañía. Los programas que capacitan a los habitantes de las comunidades locales para los puestos relacionados con geociencia o soldadores proveen de mano de obra capacitada local a la que pueden contratar y que agregan valor a la economía local. Las alianzas que BPTT ha hecho con diferentes grupos de interés también han sido un factor clave en la reducción de los riesgos de la empresa. En el desarrollo de buenas relaciones con el gobierno, organizaciones de la sociedad civil y otras compañías, BPTT ha logrado una competencia organizacional y ha creado una ventaja sobre otras empresas de su misma industria.

La presencia activa de BPTT en la reactivación de la economía local y sus actividades con la comunidad junto con otras prácticas responsables en sus operaciones ha tenido un efecto favorable en su imagen y reputación. Los principales beneficios que BPTT ha obtenido producto de sus iniciativas de RSE son: una mejora en su imagen que ha fortalecido su licencia social para operar; una disminución en sus riesgos y un aumento en su eficiencia operacional; y costos.

Fuente: Flores et. al. (2007)

Para el análisis hay que destacar la separación que hay entre los costos y los beneficios de las prácticas responsables, tanto en el tiempo (costos en el corto plazo y beneficios en el corto, mediano y largo) como en la capacidad de cuantificarlos (costos generalmente cuantificables y beneficios a veces no cuantificables). De allí que cuando se analice el impacto sobre la competitividad de la empresa de alguna de estas prácticas es un error hacer el análisis simplista de costo beneficio (o de valor presente neto o de tasa interna de retorno) basado solo en los costos y beneficios traducibles en valores monetarios o alcanzables en el corto plazo. Como mencionábamos en el Capítulo 2, el objetivo de la empresa debe ser **aumentar el valor de la empresa**, basado, conceptualmente, en el valor presente neto de todos los costos y beneficios, en el corto y en el largo plazo, incluyendo todos aquellos, sean o no traducibles en valores monetarios y tomando en cuenta los riesgos que corre la empresa a través de sus prácticas, responsables e irresponsables.

Uno de los mayores problemas en la determinación de la conveniencia de las prácticas responsables es la ignorancia o subestimación de los riesgos ambientales o sociales en los que se incurrir en el negocio y que se podrían mitigar. Las prácticas responsables no son solo para obtener

beneficios y mejorar la reputación, también son un instrumento para reducir riesgos. Por ejemplo, dadas las deficiencias en las regulaciones ambientales y su control en algunos países de América Latina, puede parecerle a la empresa que tiene margen de contaminación o deterioro del medio ambiente. A lo mejor cumple con las regulaciones al pie de la letra, pero siendo deficientes, conllevan el riesgo de que sean más exigentes en el futuro y la empresa se vea obligada a tomar medidas correctivas. O bien los consumidores y la sociedad civil consideren que ello no es suficiente. Adicionalmente, a una empresa global operando en un país de América Latina puede serle exigido el cumplimiento de regulaciones ambientales internacionales y no solo las nacionales, que son las que supuestamente aplican, con lo que podría correr un elevado riesgo ambiental. La empresa podría correr riesgos de multas y sanciones si se descubre que violaba la ley o aún de incurrir en costos en el futuro si las leyes cambian. Por otra parte, con prácticas responsables en este sentido podría mejorar el valor de la empresa en caso de hacer una oferta pública de acciones o ser adquirida por otra. Estos son casos en que los pasivos ambientales son cuidadosamente evaluados.

Lo mismo ocurre con riesgos laborales. Por ejemplo, si se tiene un ambiente de trabajo malsano o con poca seguridad laboral, pueden generarse enfermedades y accidentes que pueden llevar a elevados costo de restitución y costos legales, además de los costos en productividad. Estos son algunos de los efectos no contabilizados, que no obstante son reales.

Los otros riesgos a los que estás expuesta la empresa son riesgos de mercado, la posibilidad de perder mercados o tener que vender a menores precios por no cumplir con normas locales o internacionales, que están continuamente cambiando en la medida que hay mayor interés en la sociedad por estos temas. Esto está directamente relacionado con los riesgos regulatorios, ya que puede suceder que las regulaciones o las instituciones de control se hagan más estrictas, lo que puede ocasionar mayores costos a la empresa que si ya se hubiera adelantado a ello cuando, por ejemplo, hace nuevas inversiones en planta y equipo o en procesos de producción con mayor seguridad.

Además de los riesgos, también es necesario destacar los impactos que, aun no siendo registrados por la contabilidad, cuentan. Hay muchos impactos que no son registrados de inmediato en los estados financieros, pero que los podrían afectar en el futuro, aunque no se sepa a ciencia cierta cómo y cuándo. Algunos son cuantificables y otros son solo identificables de manera cualitativa o descriptiva. El hecho de que no se registren en los estados financieros o que no se puedan medir no quiere decir que no son reales o que no se deben tomar en cuenta. Este es un sesgo que atenta contra las prácticas responsables al subestimar los beneficios que suelen cosecharse en el mediano o largo plazo, a veces intangibles.

Otro de los riesgos que no se menciona muy a menudo, es el riesgo de “perder”, de perder mercados, de perder buenos empleados, de perder acceso al financiamiento. Las prácticas responsables pueden ser además una estrategia defensiva y no solamente ofensiva como suelen presentarse.

Los impactos que listamos como cuantificables no son traducibles en valores monetarios que puedan ser contabilizados de acuerdo a prácticas contables. No obstante pueden medirse y su evolución ser observada aún cuando el valor de su impacto no pueda determinarse con precisión. Es el caso muchas veces comentado de la preferencia de los buenos profesionales de trabajar en una empresa que consideran como responsable o la mejora en la motivación que pueden producir las prácticas responsables. Difícilmente se puede valorar la mejora esperada en la productividad como consecuencia de prácticas responsables, aunque es posible que tarde o temprano se refleje en los estados financieros. Pero, por ejemplo, se puede cuantificar la satisfacción de los empleados a través de encuestas e intentar determinar si tiene relación con las prácticas responsables, aun cuando sea de difícil determinación su impacto contable.

Algo parecido sucede con la mejora en la reputación de la empresa como consecuencia de las prácticas responsables. En este caso, para las grandes empresas, hay instituciones que tratan de medir el valor de la reputación como activo intangible y aun su cambio como consecuencia de eventos positivos o negativos. Demás está decir que estos valores se pueden reflejar en los precios de las acciones de las empresas que cotizan en bolsa y pueden en consecuencia alterar el costo de captación de capital. Sin embargo estas mediciones no están al alcance de la gran mayoría de las empresas pequeñas y medianas de América Latina (solo 1.200 empresas de los millones de empresas cotizan en bolsa).

Pero aún para las que no cotizan en bolsa, su valor se puede ver reflejado en el precio que otras empresas pagarían por sus activos o en el precio en una emisión inicial de acciones. Esto puede ser particularmente importante para empresas con rápido crecimiento que pueden requerir acceso a los mercados de capitales o que sus fundadores quieran vender en algún momento.

También puede verse reflejadas en lo que comentábamos anteriormente como mejor acceso a mercados, mejores precios, etc., ya que muchas veces los mercados no conocen las prácticas responsables de las empresa y se basan en la reputación como un indicador indirecto.

Este impacto de las prácticas responsables sobre la reputación es uno de los más valorados por los dirigentes de las empresas. Y aquí es muy importante distinguir entre la reputación legítimamente ganada y la manipulada a través de campañas de relaciones públicas, incluyendo acciones filantrópicas oportunistas. A medida que la información continúe fluyendo rápida y ampliamente, les será más difícil a las empresas obtener esta reputación ilegítima y eventualmente serán desenmascaradas. Pero lamentablemente en países en vías de desarrollo, donde la información se disemina más lentamente, estas prácticas están demasiado extendidas, en general disfrazadas de filantropía barata.

La clasificación que proponemos entre cuantificable y no cuantificable es ilustrativa, no es definitiva y depende de las circunstancias en que opera la empresa. Dependiendo del grado de

desarrollo de los mercados en que opera la empresa o del grado de sofisticación de sus sistemas de información o aún de los esfuerzos que están dispuestos a hacer en la medición, algunos factores que listamos como no cuantificables, pueden serlo. Por ejemplo el riesgo de demandas por daños ambientales puede considerarse en general como no cuantificable. Sin embargo si se hacen los esfuerzos, podría llegarse a un consenso sobre su valor. Un buen indicador podría ser el costo de las pólizas de seguros vinculado a esos riesgos o el aumento en el costo del endeudamiento. Obviamente que ésta cuantificación requiere de la existencia de mercados financieros y de seguros desarrollados. El valor del riesgo también está determinado por la existencia de instituciones de control, capaces de internalizar en la empresa el costo para la sociedad. Como veremos más adelante, si pueden violar las reglas y no sucede nada o poco, el costo eventual se reduce notablemente.

#### 4. Impacto de procesos

En las secciones precedentes hemos comentado el impacto contable y no contable de las prácticas responsables en conferirle ventajas competitivas a la empresa. Sin embargo, no son solo las prácticas las que pueden tener impacto, sino además los **procesos gerenciales** pueden tener importantes impactos aunque no se sean contabilizables. Como ejemplo de procesos podemos destacar:

- ▶ La existencia e implementación de un código de ética
- ▶ La estructura organizacional de la empresa y en particular su esquema de jerarquías (Ver Capítulo 15)
- ▶ La presentación de informes sobre las actividades de sostenibilidad de la empresa (Ver Capítulo 16)
- ▶ Los sistemas de gestión del personal, incluyendo los criterios de selección y el sistema de incentivos y penalizaciones, que promuevan prácticas responsables
- ▶ Las certificaciones que la empresa pueda haber obtenido sobre sus productos o procesos (por ejemplo, *Fair Trade* en precios, SA8000 en producción con respeto a derechos laborales, ISO 14000 en sistemas de gestión ambiental y otras certificaciones nacionales e internacionales) (Ver Capítulo 6)

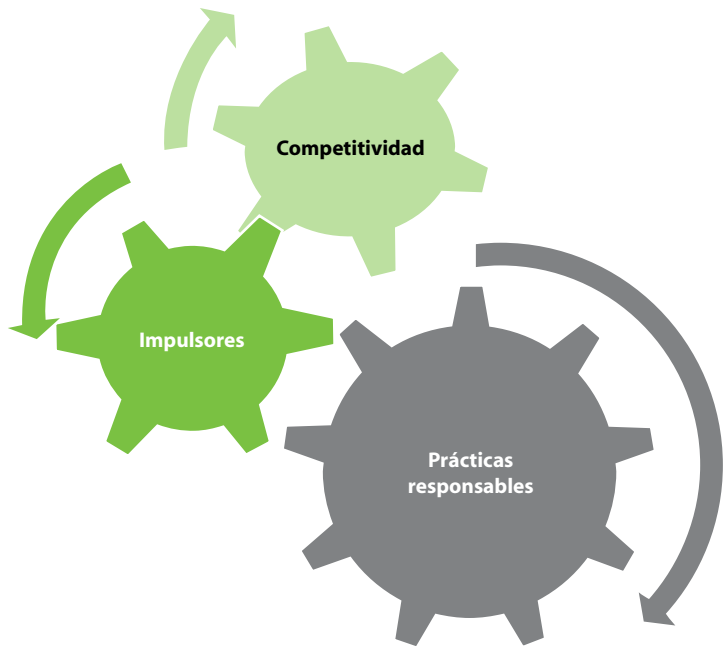
Estos procesos pueden redundar en una gestión más sostenible de la empresa además de que su existencia puede estimular la preferencia de consumidores y clientes. Es una parte de la reputación de la empresa como empresa responsable, pero como veremos a continuación, para ser efectiva debe ser conocida y reconocida por las partes interesadas.

### III. ¿Ser responsable es siempre rentable?

#### A. Transmisión de responsabilidad en competitividad

Como vimos anteriormente, algunas prácticas responsables, como las de eficiencia, tienen un impacto tangible sobre los resultados financieros. Sin embargo la transmisión de prácticas responsables en ventajas competitivas no es automática. Dependen de la reacción de las partes interesadas, como se ha visto en los capítulos precedentes. La Figura I ilustra de una manera gráfica esta transmisión.

**FIGURA I: TRANSMISIÓN DE LAS PRÁCTICAS RESPONSABLES EN VENTAJAS COMPETITIVAS**



Fuente: Elaboración propia

El lector podrá observar que deliberadamente hemos colocado el “engranaje” de las partes interesadas, o impulsores, fuera de sincronización para enfatizar que si estas no están “sincronizadas”, las prácticas responsables, si bien laudables, no rendirán todos los beneficios esperados y así se pierde buena parte del poder del argumento empresarial.

Por ejemplo:

- ▶ Si las leyes y regulaciones son deficientes y/o las instituciones de supervisión de su aplicación son débiles, en este caso las empresas tendrán menos incentivos para ser responsables.
- ▶ Si la sociedad civil está poco desarrollada o es relativamente indiferente a esas prácticas responsables la empresa sentirá pocas presiones.
- ▶ Si los consumidores no disponen de información sobre las prácticas responsables o aún teniéndola no la utilizan en sus decisiones de compra (lo cual es muy probable) la empresa recibirá pocas recompensas o castigos en ese sentido.
- ▶ Si los medios de comunicación se preocupan poco de informar sobre las prácticas irresponsables de las empresas y sólo informan sobre sus clientes a cambio de ingresos por publicidad no serán un factor de creación de opinión ni de presión hacia la empresa.
- ▶ Si los mercados financieros no incorporan los riesgos de las prácticas irresponsables en sus decisiones y no recompensan a las empresas responsables con mejores precios, estas tendrán pocos incentivos.
- ▶ Si las políticas públicas no se preocupan de promover prácticas responsables las empresas lo harán posiblemente por voluntad propia. En este caso, si el sector privado ejerce poder sobre el sector público, el Estado estará en peor situación para exigir responsabilidades al sector privado.
- ▶ Si la empresa no está expuesta a competencia nacional o internacional, las prácticas responsables no serán un factor de competitividad, perdiendo uno de los incentivos empresariales básicos.
- ▶ Si la dirección de la empresa o sus empleados no se preocupan por promover la responsabilidad en la empresa difícilmente se adoptarán prácticas responsables.

Aún cuando es muy difícil generalizar, el desarrollo de las partes interesadas, en muchos países de América Latina, es relativamente precario y los incentivos que sienten las empresas son más limitados que en países con mayor desarrollo relativo. En algunos casos, sobre todo las empresas de mayor tamaño y las que tienen exposición internacional, pueden recibir los estímulos de las partes interesadas de otros países o de las globales. Ello no obsta para que la empresa no sea responsable, pero el argumento empresarial se debilita y bajo estas circunstancias adquieren mayor importancia relativa otras razones para ser responsable, como las de voluntad propia de la dirección y razones ético-religiosas. No obstante, la empresa debe afrontar estas decisiones con una visión de largo plazo, ya que la situación puede cambiar.

También es de destacar que en la discusión precedente hemos tratado a la empresa de forma general y a cada ejecutivo lo que le interesa es su empresa en particular. Esa empresa puede enfrentar a algunas partes interesadas sumamente fuertes, como podrían ser las ONG's ambientales, las regulaciones sociales, un comprador internacional fuerte con exigencias ambientales y laborales o estar rodeada de una comunidad con grandes necesidades. El argumento empresarial es sumamente individualizado y depende de las circunstancias de cada empresa. La estrategia de la empresa en este sentido tendrá que tomar en cuenta la reacción de las partes interesadas y

el impacto que ella tenga sobre la empresa y sus competidores. El Capítulo 11 aborda este tema en mayor detalle.<sup>[7]</sup>

Adicionalmente, la transmisión de las prácticas responsables en ventajas competitivas, tanto en velocidad como en impacto, también depende del tipo de producto de que se trate. El impacto será muy diferente si se trata de un producto de consumo masivo, conocido por la población, que si se trata de un producto industrial especializado. Hay mucha diferencia en el impacto para una empresa de alimentos y la que produce, digamos, frenos para ferrocarriles. En el caso de esta última sus prácticas responsables estarán muy influenciadas por las exigencias de los limitados clientes que tiene. En cierta forma esto está capturado por las características de las partes interesadas, pero en estas discusiones a veces se generaliza mucho y es importante destacar estas diferencias claves.

## B. Competitividad en épocas de crisis

En épocas de crisis o en situaciones adversas, las prácticas responsables también pueden otorgar una ventaja competitiva. Algunos estudios sobre el rendimiento de las empresas caracterizadas como más comprometidas, analizando la crisis financiera del 2007-2009, concluyen que estas empresas tuvieron mejores rendimientos que las consideradas menos responsables. Muy posiblemente esto se debe a que aquellas empresas entraron en la crisis mejor preparadas, tienen una mejor gestión, en particular gestión de riesgos, tienen visión de largo plazo y, en algunos casos, tuvieron más lealtad de sus clientes. Las crisis suelen desenmascarar a los que son verdaderamente responsables de los que solo lo aparentan.

En cuanto al impacto sobre las prácticas responsables durante la crisis, la primera tentación es tratar de sobrevivir y reducir costos, que como mencionamos suelen ser tangibles. En efecto muchas empresas se vieron forzadas a posponer algunas actividades, pero la estrategia de largo plazo y el núcleo de la responsabilidad debe permanecer. En esto también se diferencian las empresas que son responsables por convicción de las que lo son por apariencia.

---

7 Para el caso de empresas multinacionales ver Vives (2009).

## IV. Implementación

### A. Obstáculos

De la discusión precedente parecería que fuera fácil aprovechar las ventajas económicas de algunas prácticas. Ya hemos destacado la importancia de que las partes interesadas (impulsores) reaccionen y las traduzcan en ventajas competitivas. Pero también hay una serie de barreras internas a la implementación. La primera y más importante es la ignorancia de muchos de los actores internos sobre los potenciales beneficios. Esto, sumado a que su implementación requiere de acciones en varios frentes de la empresa y muchas veces hay falta de coordinación, la dificulta más todavía. También la obstaculizan la falta de incentivos o los incentivos mal alineados ya que por ejemplo los costos pueden estar en una unidad de la empresa y los beneficios recibirse en otra. Muchas veces no se tienen los recursos humanos que aprecien o entiendan el valor de las prácticas responsables y están más preocupados por su bien individual. Aunque no es una panacea, se requiere de una estrategia integral, incluyendo comunicación interna y externa, para poder capturar los beneficios de las prácticas responsables. En la siguiente Parte III del libro analizamos estas estrategias de implementación incluyendo más detalles sobre la comunicación y reporte. En el Capítulo 16 y en el 17 analizamos la problemática en las PyME's.

En un estudio reciente realizado por la consultora McKinsey<sup>[8]</sup> en países de Europa y Estados Unidos se encontró que si bien muchos creían que las prácticas responsables en aspectos sociales ambientales y de gestión agregaban valor a la empresa (más del 50 por ciento de los presidentes y más del 56 por ciento de los analistas de inversiones), eran pocos los que integraban plenamente ese valor en sus decisiones (22 y 11 por ciento respectivamente), aunque casi todo el resto lo integraba “de alguna manera”. Si este es el caso en grandes empresas, en países desarrollados, debe ser obvio al lector que el problema de medición de costos y beneficios será mucho mayor en empresas con sistemas de información menos elaborados y con menos recursos para dedicarle al tema. Sin embargo ello no obsta para que el impacto exista, y los directivos lo incorporen de la mejor manera posible en sus decisiones.

En ese mismo estudio se reveló que los aspectos que estas empresas creen que tienen más impacto en el corto plazo son los gobiernos (64 por ciento, recordemos que son empresas grandes y el estudio se hace en plena crisis de gobiernos) seguidos de lejos por los temas sociales (37 por ciento) y luego ambientales (29 por ciento). Sin embargo en el largo plazo todos eran considerados igualmente importantes y muchísimo más que en el corto plazo (84, 74 y 85 por ciento respectivamente).

8 McKinsey (2009)

## B. Comunicación para la competitividad

La comunicación de las prácticas responsables es un factor crítico en su transmisión hacia ventajas competitivas. Como veíamos antes el impacto en los resultados de muchas de las prácticas dependen de la acción de las partes interesadas y si estas no lo conocen, difícilmente actuarán recompensando a la empresa. Obviamente que la estrategia de comunicación debe compatibilizarse con su costo y el impacto que esas partes puedan tener. Deben dirigirse hacia donde tengan más efectividad. Aquí también hay que hacer un análisis de costo beneficio, aunque sea subjetivo. Y también debe actuarse con responsabilidad, sin manipulaciones. La comunicación de prácticas responsables debe hacerse responsablemente. El Capítulo 16 contiene mayores detalles sobre la estrategia de comunicación.

## V. Comentarios de cierre

Las empresas deben ser responsables porque es parte de la razón por la que la sociedad les ha permitido su incorporación. Pero hay empresas en las cuales para poder introducir prácticas responsables hay que convencer a la alta gerencia, o al directorio, o inclusive a los accionistas de que ello no es una “pérdida de dinero”. En estos casos será necesario utilizar argumentos de rendimiento para poder convencer a escépticos. En algunos casos se podrán hacer cálculos tradicionales de costo beneficio. Sin embargo, será necesario expandir estos cálculos tradicionales, dominados por la doctrina de que “si no se puede medir, no existe”. Muchos de los beneficios serán difíciles de medir, intangibles o se darán en el largo plazo. Los costos suelen ser tangibles y en el corto plazo. Aún si podemos demostrar beneficios, la visión miope de muchos gerentes hará que quieran aplicar una tasa de descuento (formal o informalmente) muy elevada a esos beneficios, de tal manera que en muchos casos se subestimen estos beneficios y la responsabilidad no parecerá rentable.

El argumento debe ser que si las prácticas responsables redundan directa o indirectamente, tangible o intangiblemente, en los beneficios presentes o futuros de las empresas, éstas son parte legítima de la estrategia de la empresa y de la responsabilidad social corporativa, entendida ésta -en una forma simplificada- como el conjunto de actividades que, aumentando la contribución de las empresas a la sociedad, mejoran su propia situación.

En este sentido, si la empresa no tiene prácticas responsables ante la sociedad entonces está siendo irresponsable ante sus dueños o accionistas porque está perdiendo una oportunidad de mejorar la situación económica de sus accionistas. La necesidad de una demostración precisa, numérica, del nexo entre responsabilidad y rentabilidad puede perjudicar a la empresa, llevándola a perder oportunidades. ¿Lo aplican a todos los gastos o inversiones que hace la empresa? ¿Será que las prácticas responsables deben tener un listón más alto?

Entre el 50 al 75 por ciento de los ejecutivos entrevistados en diferentes encuestas en países desarrollados responden que CREEN que los beneficios de ser responsables exceden los costos. Sin embargo, en una de esas encuestas en que el 60 por ciento lo cree, el 80 por ciento de estos cree que el impacto sobre los beneficios es pequeño. Lo que sucede es que estos ejecutivos creen que debería ser rentable, pero quien hace que los beneficios se produzcan es el accionar de los empleados, consumidores y compradores, mercados financieros (que ofrecen mejores condiciones), en fin, las partes interesadas. Pero si estos son indiferentes y no corresponden a la empresa, los beneficios no se dan. Lamentablemente este es un caso común, especialmente en América Latina.

No hay que tirar la toalla puesto que hay mucho camino por recorrer. Si son necesarios los argumentos morales, adelante, pero si no funcionan habrá que estar preparado para usar otros argumentos. Y como mencionábamos antes: a lo mejor ser responsable rinde pocos beneficios, pero ser irresponsable puede salir muy caro.

## Bibliografía

Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Vara, E. y Petry, I., 2007, El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). 2009. Pyme y Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y el Caribe: Hacia una Competitividad Responsable: Recopilación de experiencias y lecciones aprendidas por el Cluster de proyectos de responsabilidad social empresarial, Washington.

Margolis, J.D. y Elfenbein. H.A., 2008, *"Do well by doing good? Do not count on it"*. *Harvard Business Review*, Enero.

Margolis, J.D. y Walsh, J.P., 2001, *Peoples and Profits?: A search for a link between a company's social and financial performance*, Lawrence Erlbaum, New Jersey.

McKinsey, 2009, *"Valuing Corporate Social Responsibility"*, McKinsey Global Survey Reports, Enero.

McKinsey, 2008, *"From risk to opportunity: How global executives view sociopolitical issues"*, McKinsey, Septiembre.

Refico, E., Marquez, P. y Berger, G., 2009, *"Negocios inclusivos en América Latina"*, *Harvard Business Review América Latina*, Mayo.

Schaltegger. S. y Wagner, M., Editores, 2006, *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield.

SustainAbility, International Finance Corporation e Instituto Ethos, 2002, *"Crear valor: Argumentos empresariales en favor de la sostenibilidad en mercados emergentes"*, SustainAbility, Londres. [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)

Vilanova, M., Lozano, J.M. y Arenas, D., 2008, *"Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness"*, *Journal of Business Ethics*, Vol.87, Suplemento 1, Abril.

Vives, A., 2009, *"Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina"*. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, No.3, Sep.-Dic., Fundación Luis Vives. [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)

Vives, A., 2008, *"Corporate Social Responsibility: The role of law and markets and the case of developing countries"*, *Chicago-Kent Law Review*, Vol. 83, No.1 (Law and Economic Development in Latin America).

Vives, A. y Peinado-Vara E., Editores, 2004, *"RSE como instrumento de competitividad"*, Anales de la II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo. [www.csramericas.org](http://www.csramericas.org)

Weber, M., 2009, *"Revelar el potencial empresarial de la RSC: Cómo pueden las empresas evaluar los beneficios específicos de la RSC para la empresa"*, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, No.1, Ene-Abr., Fundación Luis Vives. [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)

**Parte III**  
**Gestión de la  
responsabilidad**



# **Parte III**

## **Gestión de la responsabilidad**

### **Capítulo 11**

Estrategias de responsabilidad social  
empresarial

*Elsa del Castillo Mory*

### **Capítulo 12**

Gestión de la RSE: cambio y diseño  
organizacional

*María Correa / Rafael Estévez*

### **Capítulo 13**

Indicadores para la gestión de la RSE

*Luis Perera*

### **Capítulo 14**

Gestión de las relaciones con las partes  
interesadas

*María Correa / Rafael Estévez*

### **Capítulo 15**

Gobierno Corporativo

*Luis Perera*

### **Capítulo 16**

La comunicación y la responsabilidad social  
de la empresa

*Baltazar Caravedo*

Una vez visitados los fundamentos y los impulsores de la RSE, esta parte del libro se enfoca en cómo poner en práctica la RSE, las estrategias a diseñar, los cambios necesarios en las empresas, los indicadores de medición y la comunicación dentro y fuera de la empresa. El Capítulo 11 *Estrategias de responsabilidad social empresarial* describe los elementos centrales que las empresas deben tener en cuenta para diseñar y poner en prácticas estrategias social y ambientalmente responsables. Un elemento clave son las partes interesadas y alinear los asuntos sociales y ambientales a la estrategia central de la empresa, para ello se repasan algunas herramientas metodológicas y posibles alternativas en cuanto a la estructura organizacional. Por último, el capítulo muestra la importancia de la cultura organizacional en relación a una estrategia empresarial responsable.

El capítulo 12 *Gestión de la RSE: Cambio y diseño organizacional* se centra exclusivamente en los cambios organizacionales necesarios, el papel de los diferentes actores dentro de la empresa (dirección, gerencia y resto de empleados) así como las estructuras, las políticas y estrategias que deben existir. Se repasan conceptos sobre el cambio y las etapas que conlleva, mostrando algunos modelos y ejemplos destacables. Evidentemente todo cambio conlleva cierta resistencia, periodos de transición y barreras que hay que identificar y superar con una buena gestión de los posibles conflictos y los incentivos correctos.

El Capítulo 13 *Indicadores para la gestión de la RSE* aborda la medición del impacto de la RSE en la empresa como una herramienta para generar información que sirva para la gestión interna aunque se describen algunas metodologías de reporte con fines de comunicación externa. La idea subyacente es la integración del reporte social y ambiental como parte de los estados financieros que las empresas tienen que elaborar. Se explican algunas iniciativas sectoriales así como algunos esfuerzos de organizaciones de promoción de la RSE en la región y cómo se podría tender a la convergencia de estándares e indicadores.

En la Parte II de este libro se abordó el asunto de la importancia de las partes interesadas (*stakeholders*) como impulsores de la RSE. En el Capítulo 14 *Gestión de las relaciones con las partes interesadas* se muestra cómo incorporar las expectativas de las partes interesadas, especialmente las comunidades, en la toma de decisión de las empresas. Como tema central está la “licencia social para operar”, cómo se consigue y cómo se mantiene como elementos clave. La empresa debe establecer canales válidos de comunicación para poder entender las necesidades de sus partes interesadas y poder satisfacerlas.

En el Capítulo 15 sobre *gobierno corporativo* se pueden analizar para el caso de Latinoamérica los diez ejes de discusión y acción que son en sí mismos los desafíos de la gestión del gobierno corporativo en su relación con las prácticas sociales responsables.

Con respecto a la comunicación externa de la RSE es necesaria, entre otras cosas, para poder capitalizar las prácticas responsables; la comunicación interna es necesaria, inicialmente, para poder implementar estrategias de negocios responsables y, en el día a día, es necesario

desarrollar los instrumentos que sean una herramienta que permita a la gerencia tomar decisiones empresariales. El Capítulo 16 muestra las tendencias y técnicas de reporte, con especial determinimiento en Global Reporting Initiative (GRI).

## Capítulo 11

# Estrategias de responsabilidad social empresarial

*Elsa Del Castillo Mory*



## I. Introducción

Un factor central para un buen desempeño empresarial en el campo de la RSE es el referido a la capacidad que tengan los directivos de la empresa para articular sus acciones y programas con su modelo de gestión empresarial. En efecto, tal como se menciona en el capítulo 1, en épocas recientes las empresas han buscado incorporar las acciones de RSE a los sistemas de gestión corporativos, con la finalidad de dejar de lado enfoques filantrópicos aislados o iniciativas de inversión social desarticuladas, en beneficio de programas más alineados a la estrategia corporativa. Este fenómeno parece haberse reforzado con los retos que impone la globalización y con el impulso del comercio internacional.

Este capítulo presenta un esquema para la preparación de las estrategias de responsabilidad empresarial. Propone, como primer paso, que la organización establezca una línea de base sobre la situación actual de su acción responsable, a través de un auto-diagnóstico. Para ello, podrá valerse de los principales instrumentos de diagnóstico de la RSE disponibles en el medio internacional, algunos de los cuales serán mencionados en el presente capítulo y abordados con mayor profundidad en el capítulo 13, al analizar los indicadores de gestión responsable. Ahora bien, este análisis interno deberá ser complementado con la captura de información sobre las percepciones del entorno, para lo cual se propone que los directivos recojan las expectativas de sus grupos de interés en torno a aquellas acciones que esperan que la empresa lleve a cabo. Con toda esta información recogida de la fase de diagnóstico, será necesario pasar a la fase de análisis y propuesta con la finalidad de priorizar el abanico de posibles acciones a desarrollar, alineando el plan de RSE a la estrategia corporativa.

Sin embargo, como sucede en muchas organizaciones, los principales obstáculos no necesariamente se encuentran en esta fase, sino en el paso siguiente: la implementación de dicho plan, materia planteada como segunda gran interrogante del capítulo y que es abordada en profundidad en el capítulo siguiente. Para abordar este reto, el capítulo recorre las distintas formas en que las empresas que han evidenciado mejores desempeños han insertado la gestión de la RSE en su estructura organizacional, es decir, han asignado responsabilidades desde el nivel más alto de la organización –el directorio y la alta gerencia-, pasando por las áreas organizativas para, finalmente, llegar a las responsabilidades y funciones individuales. Por último, el capítulo destaca la cultura organizacional como elemento central para afianzar los principios y valores corporativos.

## II. Bases para la elaboración de las estrategias

### A. El modelo de gestión como punto de partida para enmarcar los esfuerzos en RSE

Las estrategias de RSE toman como punto de partida el reconocimiento de las demandas de los diversos grupos de interés y la búsqueda de resultados en lo que se denomina “la triple línea básica”, aludiendo al logro de resultados económicos, sociales y medioambientales mediante sistemas de gestión integrales. Esto requiere de la inserción de mecanismos de innovación y mejora continua de las relaciones con cada grupo con el que se interactúa, donde la empresa prioriza tres procesos principales: la inspiración o institucionalización de una visión de prácticas responsables a lo largo de la empresa; la integración de la responsabilidad en las estrategias corporativas, la formación de los recursos humanos y los sistemas de gestión y, finalmente, el aprendizaje a partir de estas experiencias.

En este sentido, los enfoques de gestión de calidad se extenderán más allá de la atención al cliente, hacia la atención de los diversos grupos sociales. Con estos grupos, las empresas buscarán construir relaciones de largo plazo, así como responder estratégicamente a sus presiones haciendo uso de los mecanismos que ya tienen instaurados en sus sistemas de gestión. Para lograr esta “gestión responsable total” (GRT), las empresas deberán crear una visión y un conjunto de valores que destaquen las responsabilidades centrales de la compañía, a partir de los cuales se articulará la estrategia corporativa. Asimismo, deberán hacer partícipes a los grupos de interés en procesos de diálogo que, a su vez, generen una respuesta interna. Esto requiere que los trabajadores comprendan y asuman la responsabilidad por los impactos que la empresa genera; así como, que sean partícipes de procesos de mejora continua<sup>1</sup>.

1 Waddock, Bodwell y Graves (2003:31).

**CUADRO I:**  
**LOS SIETE ELEMENTOS DE UN MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN RESPONSABLE.**

ELEMENTOS	ENFOQUE	RELACIÓN CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE
GRUPOS DE INTERÉS	Los grupos de interés influyen en la gestión empresarial y a la vez se ven influidos por la misma.	Se consideran las necesidades de las generaciones futuras y se reconoce la necesidad de desarrollar alianzas con grupos de interés claves.
RECURSOS	Se gestionan los recursos que proveen los grupos de interés (mano de obra, materia primas, entre otros).	Se consideran los costos del ciclo de vida de los recursos y se toma en cuenta la búsqueda de la eficiencia en el uso de dichos recursos.
LIDERAZGO	La alta gerencia provee de la orientación y de las condiciones necesarias para asegurar la continuidad de la empresa.	Se adopta una visión de largo plazo en el enfoque del negocio y se integran las perspectivas económica, ambiental y social en las políticas corporativas y en los procesos de decisión.
PROCESOS	Se desarrollan un conjunto de procesos que deben transformar los recursos en resultados que se adecuen a los requerimientos de los grupos de interés. Estos procesos deben ser planificados, implementados, operados, controlados y mejorados.	Se enfatiza en la búsqueda de eficiencia, en la necesidad de innovación y mejora continua.
VALORES	La organización cuenta con un marco de principios, políticas y valores éticos que guían su operación y facilitan el desarrollo de una cultura sólida de compromiso con los grupos de interés.	Se resaltan los valores de equidad y diversidad y, se desarrollan prácticas de negocio éticas.
OBJETIVOS	Se constituyen en el resultado directo de los valores y políticas de la organización, cubriendo un espectro amplio de dimensiones del desempeño.	Se establecen objetivos orientados al triple resultado (económico – social - ambiental), reconociendo la necesidad de compatibilizar los tres enfoques ante objetivos contrapuestos.
RESULTADOS	Se diseñan indicadores de desempeño orientados a la satisfacción de los grupos de interés, basados en aspectos como la calidad, el cuidado del medio ambiente, aspectos de salud y seguridad laboral y de responsabilidad social.	Se desarrollan indicadores que rompen el statu quo en la toma de decisiones.

Ahora bien, para llevar estos valores corporativos al ámbito de una gestión efectiva se hace necesario partir de un diagnóstico sobre la forma en que la empresa actúa en los principales ámbitos de la RSE. A continuación se presenta una síntesis de las principales herramientas que facilitan este proceso.

## B. Los instrumentos de diagnóstico de la RSE

La diversidad de instrumentos disponibles a nivel internacional viene haciendo difícil a la empresa local la selección de un instrumento único que le permita evaluar sus avances en la implementación de acciones de responsabilidad social. Recientemente se han desarrollado una serie de instrumentos de auto-diagnóstico que pueden servir como base. Uno de los más completos es el propuesto por el Instituto Ethos en Brasil y traducido al castellano por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social de la Empresa, IARSE, disponible en su sitio web.<sup>[2]</sup>

Adicionalmente, en los países más avanzados en temas de responsabilidad empresarial se han desarrollado principios, estándares y guías que pueden apoyar estos diagnósticos y servir de base para la preparación de las estrategias. El Apéndice a este capítulo y el Capítulo 13 contienen más detalles al respecto.

A partir del trazado de una línea de base sobre el nivel de avance de la empresa en el desarrollo de un enfoque integral de la RSE, es decir, del trabajo realizado para instaurar prácticas responsables en todos los ámbitos de la actuación empresarial y en su relación con los diversos agentes sociales, es posible identificar temas que requieren de la atención de la alta dirección corporativa. Sin embargo, los recursos de la empresa no son ilimitados y, por otra parte, las expectativas de los grupos de interés son crecientes. Por ello, es necesario desarrollar mecanismos de planificación estratégica que permitan priorizar, con criterios más objetivos y con una visión integral, las acciones de responsabilidad social que la empresa podrá implementar. Sobre esto trata el siguiente apartado.

## III. ¿Cómo articular la RSE con la estrategia empresarial?

La estrategia será la manera como una organización se relaciona con su entorno y garantiza su supervivencia, su viabilidad y su crecimiento para cumplir con su misión en la sociedad.<sup>[3]</sup> A partir de esta conceptualización de la acción corporativa es posible resaltar la importancia de la función relacional en la empresa, donde aparecen los grupos de interés como actores claves que condicionan su existencia y su posibilidad de crecimiento. Este último concepto alude a la licencia social que la empresa adquiere de la sociedad en la medida en que resulta una ciudadana corporativa que genera mayores beneficios que impactos negativos, producto de las externalidades que se producen por su operación.

2 [www.iarse.org](http://www.iarse.org).

3 Ansoff (1977)

Más aún, quienes encuentran en las ideas promovidas por la RSE no solo la posibilidad de sobrevivir, sino más bien la posibilidad de diferenciarse de sus competidores y expandir su campo de actuación, sitúan los esfuerzos por gestionar la RSE como procesos claves para fortalecer la ventaja competitiva de la organización, basando esta ventaja en el desarrollo de capacidades internas superiores generadas a través de activos intangibles tales como la fidelización y retención del colaborador talentoso y la gestión eficiente de los recursos naturales. En lo que se refiere al desarrollo de capacidades superiores en la relación con el entorno, agregan algunos elementos al inventario de activos intangibles, como son: el fortalecimiento de la reputación corporativa; el desarrollo de relaciones de confianza que favorecen las alianzas estratégicas y las oportunidades de negocio y, el fortalecimiento del mercado y en consecuencia de la demanda futura, a través del desarrollo de programas sociales<sup>[4]</sup>.

### A. Las expectativas de los grupos de interés

La diversidad de grupos de interés con los que interactúa la empresa hace necesario aplicar criterios para la priorización de sus demandas. Según ello, como un primer paso será necesario identificar a los principales grupos y determinar el nivel de oportunidades o riesgos que se desprenden de la interacción con cada uno de ellos. Una herramienta conceptual de utilidad para priorizar sus demandas requiere analizar los siguientes tres elementos<sup>[5]</sup>:

- El nivel de poder ejercido por cada uno de los grupos de interés, es decir, el nivel de influencia que estos grupos pueden ejercer en el proceso de decisión de la compañía.
- El nivel de urgencia de sus pedidos.
- El nivel de legitimidad o validez de sus demandas.

A partir de este análisis, se sugiere concentrar esfuerzos en aquellos grupos que ostentan al menos dos de los tres atributos descritos, de manera que sus demandas cobren mayor prioridad a nivel de la empresa. Los autores que proponen este marco conceptual, establecen una tipología de grupos de interés y sugieren que la clasificación realizada sea revisada de manera regular pues es necesario comprender la dinámica de estas relaciones en el tiempo para poder predecir el cambio en las condiciones de un determinado grupo a partir de la interrelación con los otros grupos de interés. En el Gráfico I, se muestra la tipología descrita.

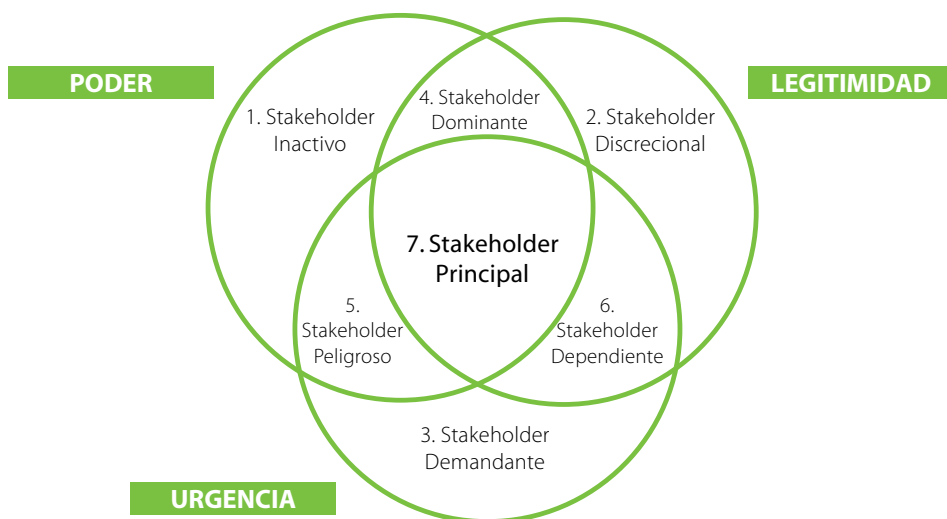
---

4 Ver Capítulo 10 que trata sobre el impacto de las prácticas responsables en la competitividad de la empresa.

5 Mitchell, Agle y Wood (1997).

## GRÁFICO I

## LA CATEGORIZACIÓN DE LAS DEMANDAS DE LOS AGENTES SOCIALES (STAKEHOLDERS)



Fuente: Elaboración propia a partir de Mitchell, Agle y Wood (1997).

Es de destacar, sin embargo, que la orientación de la empresa hacia los grupos de interés no siempre generará el resultado esperado. En este sentido, considerando la presión que reciben las empresas para llevar a cabo programas a favor de los grupos de interés, los directivos deben realizar una evaluación cuidadosa sobre aquellos campos de actuación donde es suficiente con cumplir la normatividad y, aquellos otros, donde un enfoque estratégico de sus acciones pudiera fortalecer realmente la ventaja competitiva de la empresa<sup>[6]</sup>. Por una parte, mientras que lo menos costoso resulta ser una política de cumplimiento, puede no ser una posición sostenible en los entornos dinámicos sociales y regulatorios que en la actualidad se viven. Por otra parte, una posición forzada resultará siendo una actitud reactiva en respuesta a la presión que no tendrá base en la generación de una ventaja competitiva sostenible. Actuar en una posición forzada podría afectar a la empresa generando conflictos en la estrategia, la gestión y la reputación de largo plazo de la compañía. En este contexto, las empresas proactivas tenderán a moverse en el continuo hacia un enfoque estratégico que las inmunice frente a las presiones de algunas organizaciones sin fines de lucro; permitiéndoles, en consecuencia, orientar sus inversiones en RSE hacia la generación de capacidades distintivas que puedan generarles un desempeño superior y sostenible.

6 Munilla y Miles (2005).

Este es el caso de muchas empresas extractivas de la región latinoamericana que se ven presionadas por la comunidad a llevar a cabo acciones que promuevan el desarrollo local, sustituyendo en cierta medida la labor de un Estado muchas veces ausente. Una tendencia observada en empresas con entornos turbulentos y de alto riesgo es la promoción de espacios de diálogo con los grupos de interés que les permiten conocer las expectativas -no siempre explicitadas- de los principales actores, de tal modo que estos grupos puedan ser incorporados en el proceso de definición de sus programas de RSE. Para citar un ejemplo, una empresa que viene desarrollando mesas de diálogo con los grupos de interés es Telefónica. La empresa de origen español, consulta anualmente a sus grupos de interés sobre la idoneidad de su reporte de RSE, con miras a consolidar un proceso de mejora continua. En algunos países de la región esto ha permitido que la empresa se acerque a organizaciones de defensa del consumidor y otras organizaciones de la sociedad civil para que contribuyan con sus recomendaciones en la mejora de sus acciones corporativas en el mercado.

## **B. Alineando la RSE con la estrategia de la empresa: herramientas metodológicas**

Ahora bien, una vez recogidas las expectativas y demandas de los agentes sociales, es necesario complementar este listado con algunas otras posibles acciones que provienen de un análisis más amplio. En este sentido, para pasar de una actitud de escucha a una de autocrítica y propuesta, se puede recurrir a tradicionales herramientas de las teorías de gestión estratégica y llevar a cabo un análisis de los impactos positivos y negativos que se generan en cada actividad de la cadena de valor de la empresa. Este ejercicio podría permitir, por ejemplo, identificar temas centrales donde hay oportunidad de mejora, tales como: el estudio de los comportamientos de los proveedores en cuanto cumplimiento de derechos humanos en países emergentes en los que operan, la consideración del perfil del producto y de la gestión de su ciclo de vida, el impacto de la formación de mano de obra local o la reutilización de recursos naturales en un enfoque de eco-eficiencia<sup>[7]</sup>. Del mismo modo, al revisar todos los procesos incluidos en la cadena de valor es posible considerar también aspectos de mercadeo, como las políticas de precios y el comercio justo, la información del consumidor y el respeto de su privacidad, así como las condiciones del empaque y el impacto del transporte, entre muchas otras acciones que es posible extraer de un recorrido minucioso por esta clásica herramienta de gestión utilizada para la evaluación del valor generado por la empresa.

Esta mirada de los procesos internos de la empresa puede ser complementada con el análisis del Diamante de la Competitividad<sup>[8]</sup>, marco conceptual que permite identificar si el conjunto de los programas sociales que la empresa desarrolla en su entorno viene o no contribuyendo con la mejora de la competitividad de la empresa y del sector en el que opera. En este sentido, el contexto competitivo podrá favorecer o limitar la productividad empresarial.

---

7 Porter y Kramer (1999).

8 Porter (1990).

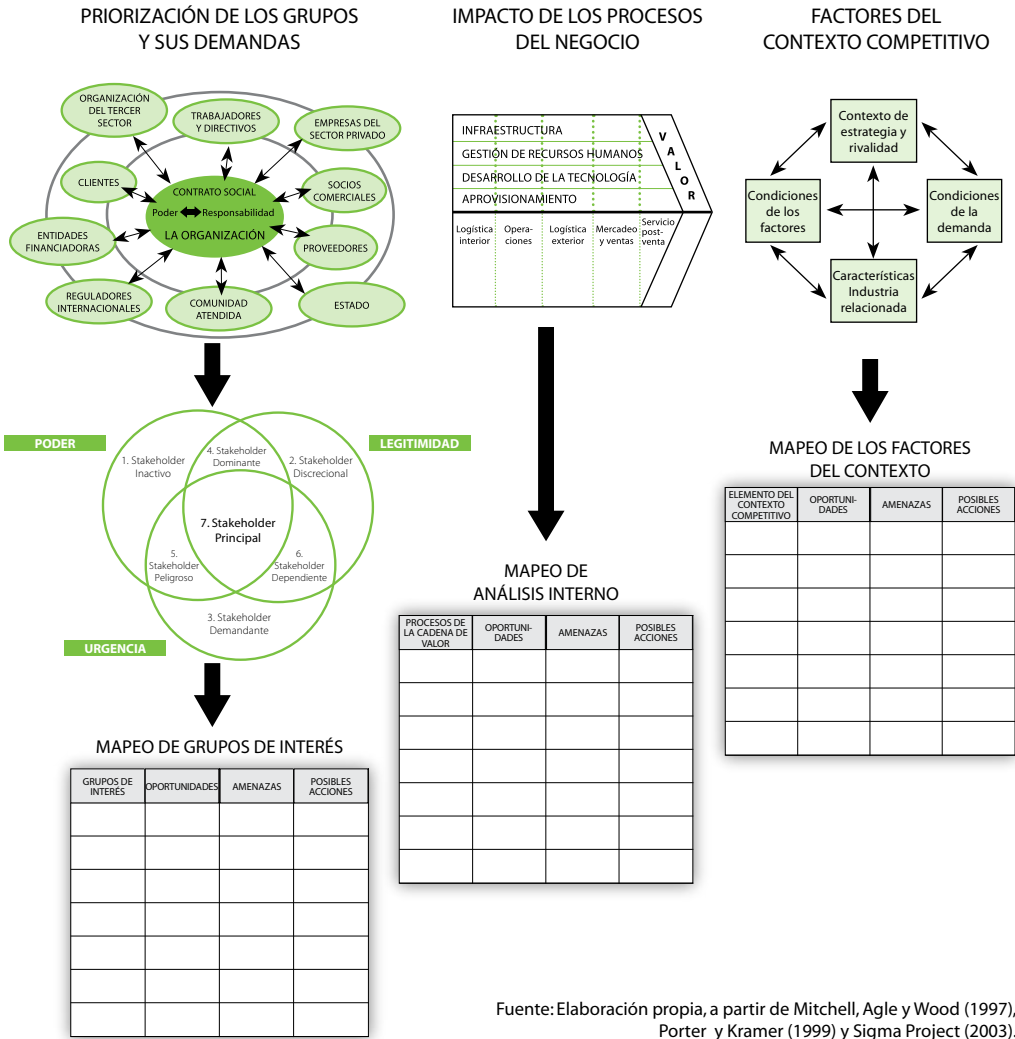
El contexto o entorno al que se ha hecho alusión, sugiere cuatro elementos sobre los que podrían actuar los programas de RSE externa de la empresa. El primero de ellos se orienta a la mejora de los factores de producción (invertiendo en I+D en universidades locales, elevando el nivel de preparación de la mano de obra local, mejorando el acceso a capital financiero o protegiendo y conservando las fuentes de recursos, entre otros ejemplos). El segundo elemento de competitividad del entorno vendrá dado por el desarrollo de la demanda, donde la empresa podrá mejorar las capacidades del mercado para generar una demanda futura más informada, más sofisticada e incluso más amplia (ejemplo de este tipo de programas lo constituyen los esfuerzos de varias empresas por educar a los futuros consumidores, el desarrollo de programas para elevar la capacidad adquisitiva del mercado, entre otros posibles ámbitos de actuación donde, en la región de Latinoamérica, se ubican cada vez más los ejemplos de negocios inclusivos). El tercer elemento está referido al trabajo con otras industrias relacionadas que son necesarias para que el servicio que recibe el consumidor pueda ser óptimo (la empresa podrá fortalecer a los conglomerados productivos y a otros servicios complementarios que permiten la operación del negocio. Ejemplos particularmente característicos de la región son los referidos a la agroindustria y a la actividad turística, donde esta última requiere del desarrollo de capacidades en negocios que afectan la experiencia turística integral del cliente). Finalmente, el cuarto elemento del diamante de la competitividad estará referido a la mejora de las condiciones de competencia del mercado, donde una empresa responsable con visión estratégica buscará promover reglas claras en el sector, así como la capacitación de las autoridades locales para que ejerzan una labor promotora y fiscalizadora efectiva, entre otras posibles acciones a desarrollar). En síntesis, a partir de esta mirada interna y del entorno en el que compite la empresa es posible identificar iniciativas de RSE que fortalecen las capacidades y condiciones de trabajo de la compañía.

En el Gráfico II, que se presenta a continuación, se muestra la articulación de las diversas herramientas de gestión antes descritas, que pueden contribuir en la formulación de un listado inicial de posibles acciones de RSE. El lector podrá seguir las tres etapas sugeridas a lo largo del texto para construir este listado:

- **Etapla I:** Identificar a sus grupos de interés más relevantes (priorizando aquellos que concentran al menos dos de los atributos antes discutidos –poder, urgencia y legitimidad). Una vez identificados, registrará las oportunidades y amenazas que observa en su relación con cada grupo. Éstas podrán estar referidas al modo en que se afecta la reputación de la empresa, la eficiencia de sus procesos operativos o su estrategia competitiva. Este tipo de análisis le permitirá pensar en posibles acciones o programas de RSE que tengan como objetivo potenciar dichas oportunidades o reducir futuras situaciones riesgosas para la empresa.
- **Etapla II:** A partir del análisis de cada uno de los procesos centrales de la empresa (recogidos en la cadena de valor), será posible detectar aquellos impactos positivos o negativos que la operación del negocio produce en los temas económico, ambiental y social. De ello se desprenderán ideas de nuevas acciones o programas de RSE orientadas a generar un balance positivo en el modo en que la empresa impacta a su entorno.

► **Etapa III:** Como paso final, será posible proponer acciones de RSE que tengan como finalidad potenciar las oportunidades que la empresa tiene para fortalecer el contexto en el cual compite (desarrollando programas que le generen mejores condiciones para acceder a los factores de producción; que permitan consolidar o ampliar la demanda por sus productos; que mejoren las condiciones de la oferta de servicios de industrias complementarias o, que mejoren las condiciones para competir en su sector).

**GRÁFICO II**  
**ARTICULACIÓN DE DIVERSOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA LA ALINEACIÓN DE LAS INICIATIVAS DE RSE**



En consecuencia, si tomamos las posibles iniciativas surgidas del diálogo con los grupos de interés y las integramos a las oportunidades de acción identificadas a través del análisis de los impactos generados en la cadena de valor y a aquellas otras surgidas a partir de la mirada de las condiciones de competencia en el sector de actividad empresarial, habremos construido una lista de posibles acciones responsables que afectarán positivamente las relaciones de la empresa con su entorno y con sus principales grupos de interés. Como siguiente paso, este gran listado podrá ser sometido a escrutinio en el equipo directivo e, incluso, a consulta con los principales grupos de interés, para priorizar aquellas acciones mejor alineadas con los objetivos estratégicos y con los resultados esperados para el negocio<sup>9]</sup>.

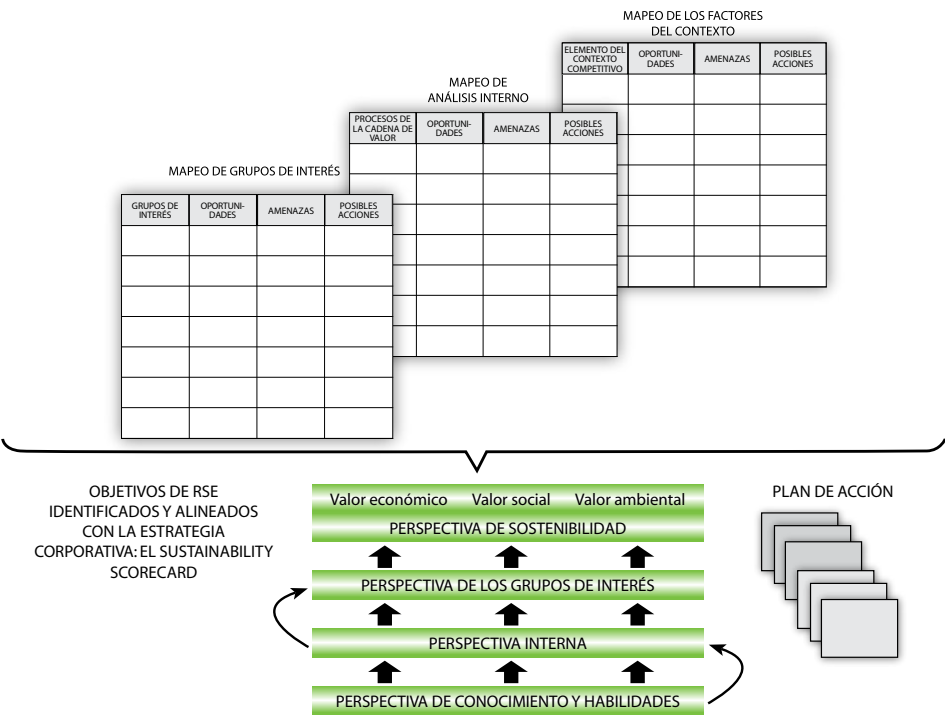
Sobre este tema en particular, resulta relevante destacar los aportes de Sigma Project (2003), iniciativa generada por el Departamento de Comercio e Industria del Reino Unido. Asimismo, la experiencia práctica de la empresa Amanco (dedicada a la fabricación de tubo-sistemas), que opera en diversos países de la región latinoamericana y que ha sido pionera en la elaboración de un Cuadro de Mando Sostenible o Sustainability Scorecard.

En el Gráfico III, presentado a continuación, se muestra el mapa estratégico adaptado a un enfoque de sostenibilidad. Este instrumento incluye el triple resultado como fin último de la empresa (resultados económicos, sociales y ambientales), así como una segunda perspectiva que tradicionalmente estuvo orientada a incluir resultados asociados a los clientes, reemplazada en este caso por la generación de resultados relacionados con los diversos grupos de interés de la empresa. A partir del establecimiento de indicadores de gestión que permitirán evaluar el cumplimiento de los resultados propuestos en el mapa estratégico, será recomendable diseñar un sistema de incentivos interno que contemple el reconocimiento de logros por áreas y a nivel de cada trabajador<sup>10]</sup>. De este modo, se logrará la coherencia necesaria entre los principios que promueve la RSE, las estrategias y acciones definidas para alcanzar los objetivos corporativos con un enfoque de sostenibilidad y el desempeño de las personas que conforman el equipo humano de una empresa socialmente responsable.

9 Kaplan y Norton (1992).

10 Mckenzie (2007).

GRÁFICO III - EL SUSTAINABILITY SCORECARD Y EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA RSE



Fuente: Elaboración propia, a partir de Sigma Project (2003).

# IV. ¿Cómo gestionar la implementación de un plan de RSE?

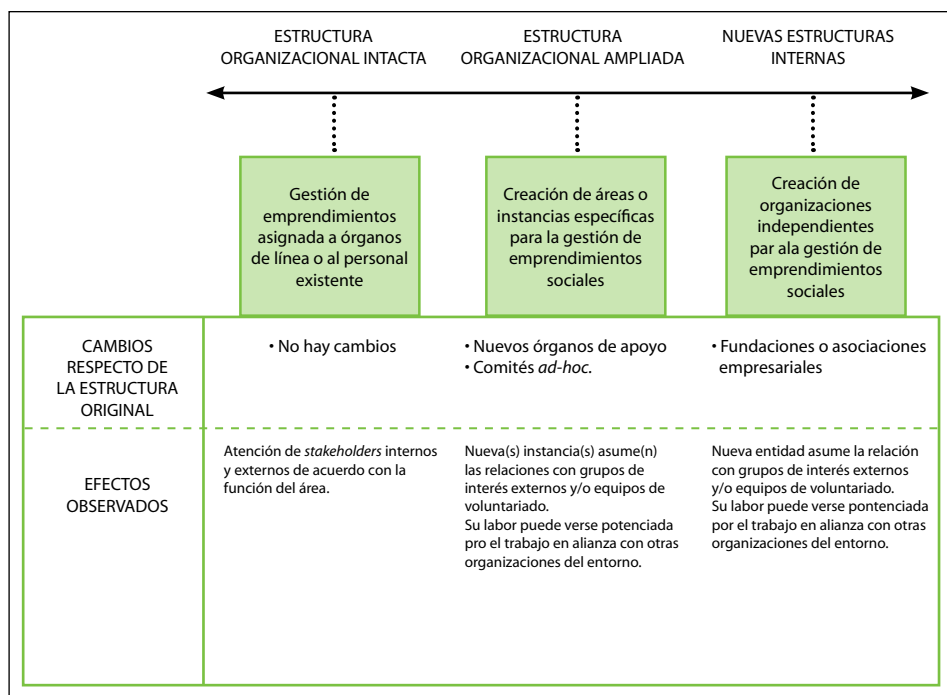
## A. La RSE en la estructura organizativa: ¿quiénes pueden liderar el proceso?

Muchos directivos se preguntan sobre la mejor forma de asignar la función de articulación y gestión de la RSE en la estructura de la empresa. Los investigadores que han estudiado este tema sugieren que existen una variedad de posibilidades, condicionadas al nivel y tipo de presión de los grupos de interés y a la dependencia de la empresa frente a los recursos que se encuentran en su entorno, al tamaño de la organización y a las características de la industria o sector. Algunas empresas han incluido áreas o departamentos especializados, generando así nuevas funciones. Por otro lado, cuando la acción social de la empresa es de una dimensión reducida o principalmente de carácter filantrópico, se tiende a mantener esta función en la alta gerencia. Finalmente, uno de

los motivos para crear un área específica de RSE obedece a la necesidad de reducir los costos de coordinación y de diseñar una estrategia integrada de RSE<sup>[11]</sup> (ver Capítulo 12).

Una reciente publicación de la Red SEKN (2006), observa la existencia de tres modalidades principales adoptadas por empresas latinoamericanas que lideran sus sectores en la implementación de prácticas efectivas de gestión de la RSE. En efecto, a partir de una muestra de empresas líderes en Latinoamérica, se identificó un espectro que va desde aquellas organizaciones que no afectan su estructura organizativa existente, hasta aquellas en donde se crean fundaciones empresariales y otras entidades independientes para la gestión de la RSE. En el Gráfico IV se presentan estas tres posibilidades.

**GRÁFICO IV - ESTRUCTURAS ALTERNATIVAS PARA LA GESTIÓN DE LA RSE**



Fuente: Red SEKN (2006: 130).

11 Brammer y Millington (2006).

A partir del análisis de estas tres posibilidades, estos investigadores encuentran que todas las modalidades parecen efectivas, según el contexto en el que operan las acciones o emprendimientos sociales. En el primer caso, cuando no se altera la estructura organizacional original, la empresa puede ahorrar la inversión en nuevo personal y en la disposición de infraestructura específica para la gestión de la RSE, asignando esta función a cada uno de los ejecutivos de línea que trata con los grupos de interés clave. Desde su perspectiva, esta opción podría denotar el poco compromiso de la empresa con el tema, reflejado en su falta de inversión de recursos para evitar riesgos futuros. Asimismo, y en el sentido inverso, en algunos casos podría estar reflejando una visión estratégica de la RSE, donde se quiere que sean precisamente los ejecutivos de línea quienes mantengan las prácticas de RSE alineadas con el negocio.

En el segundo caso, cuando se crean instancias específicas para la gestión de la RSE, las empresas pudieran estar asignando un mayor nivel de recursos y concentrando en manos más expertas la función, sin embargo, este tipo de práctica pudiera también estar generando al interior de la organización la idea de que la RSE es una tarea de un núcleo específico de personas y no una filosofía de actuación corporativa transversal a todas las áreas. En esta segunda modalidad de trabajo, los autores destacan la creación de áreas funcionales formales o la conformación de comités de trabajo con la participación de miembros de diversas áreas de la empresa para tratar de integrar a sus miembros en la filosofía de la RSE.

Finalmente, bajo la tercera modalidad, se crean entidades nuevas, con personería jurídica diferente, para la gestión de diversos programas de RSE. En este caso, la empresa pudiera estar dando señales de compromiso con su entorno, al destinar recursos significativos para poner en marcha programas de cierta envergadura. Sin embargo, esta modalidad también podría generar riesgos, al independizar la función y la acción responsable de la operación rutinaria de la empresa. Asimismo, en esta opción, se pudiera hacer más difícil la coordinación con las acciones corporativas, lo que podría ser subsanado ubicando a los gerentes funcionales de la empresa en el consejo directivo de la nueva institución.

En torno a los avances que se vienen dando en esta materia, es posible mencionar que, de manera reciente, Forética ha lanzado en España la versión 2008 de un Sistema de Gestión Ética Socialmente Responsable (denominada la Norma SGE21), que promueve la creación de un comité de gestión ética y responsabilidad social. En su propuesta, esta entidad sugiere que la alta dirección cree un comité consultivo integrado por representantes de las áreas de gestión de la organización y, si se considerara pertinente, por expertos externos a la empresa. Este comité estaría encargado de aprobar el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés, supervisando los planes e iniciativas de RSE que la empresa lance. Asimismo, este comité asesorará a la gerencia en esta materia, identificando los riesgos que pudieran afectar a la empresa e informándose de cualquier cambio en la estructura organizacional que pudiera comprometer el desarrollo exitoso de las acciones de RSE. Acompañando a este comité, la norma dispone la designación de un responsable a nivel ejecutivo.

Para que la gestión de la RSE sea efectiva, la norma dispone la definición de un código de conducta –documento de uso cada vez más difundido en el medio empresarial–, así como la definición de objetivos e indicadores que permitan un adecuado seguimiento del desempeño de la empresa en esta materia. Asimismo, se sugiere la promoción del diálogo con los grupos de interés, el reporte y comunicación de las acciones desarrolladas y la implementación de acciones de seguimiento y mejora continua.

## **B. La RSE en la cultura corporativa: un proceso gradual y de carácter central**

Cualquier proceso de gestión que involucre aspectos éticos compartidos por las personas implicará un trabajo progresivo de incorporación de valores en la cultura organizacional. En el caso de la RSE, un componente esencial del concepto está asociado a valores fundamentales del ser, como son el sentido de la equidad, de la solidaridad, de la responsabilidad y de la trascendencia. En el contexto empresarial, la ética económica y la ética del deber ser se fusionan en un conjunto de creencias colectivas que constituyen el pegamento que une al grupo humano que protagoniza la marcha corporativa.

La RSE está imbuida de actitudes y expectativas frente al comportamiento empresarial ético, lo que lleva una especial atención hacia la cultura corporativa y sus manifestaciones<sup>[12]</sup>. Para que la RSE sea adoptada como filosofía empresarial, hay que transitar por cuatro pasos principales. En una primera instancia, será necesario despertar la conciencia de los directivos sobre los temas sociales y ambientales. Para ello, será importante revisar la misión y los principios de la empresa. En una segunda etapa, esta preocupación por temas que van más allá de la lógica económica, para dejar espacio a consideraciones en torno a la generación de valor social y medioambiental por parte de la empresa, debe ser llevada a un espacio de discusión más amplio que promueva una cultura de diálogo y que permita diseñar políticas de actuación corporativa. Posteriormente, cuando los planteamientos de la RSE hayan sido asimilados, será necesario trabajar indicadores que guíen la actividad en las principales áreas de la empresa y promuevan, posteriormente, espacios habituales de autoevaluación y seguimiento del desempeño colectivo. En esta fase, se procurará una mayor participación de los grupos de interés y el fomento de una actitud corporativa de rendición de cuentas. Finalmente, en una última etapa, tendrán que afinarse los procesos de monitoreo del desempeño, tomando acciones de mejora que conduzcan a la empresa hacia una cultura que favorezca la innovación en el proceso de inserción de la RSE en la práctica empresarial.

<sup>12</sup> Carlisle y Faulkner (2004).

De acuerdo con la Red SEKN (2006), la cultura organizacional se manifiesta en los patrones de conducta de los individuos que conforman la organización y en su forma de relacionarse con el ambiente externo. En el contexto de la inserción de la RSE en la práctica empresarial, resulta especialmente relevante la comprensión de los patrones de conducta que facilitan la transformación y la innovación, como desafíos de la gestión. Esto requiere de transformaciones personales y grupales que permitan aceptar el cambio y que construyan un compromiso con los nuevos objetivos y metas de la empresa. Estos factores toman especial relevancia cuando, en el contexto de la gestión socialmente responsable, se quieren desarrollar experiencias colaborativas con los grupos de interés.

Luego de estudiar un número importante de experiencias empresariales incorporando la RSE en su gestión, cuatro elementos de la cultura corporativa cobraron especial relevancia en los casos analizados por este grupo de académicos: la definición de las formas acostumbradas de estructurar el trabajo; el ejercicio de estilos de liderazgo; los sistemas de comunicación que condicionan la transparencia de las relaciones y, los procesos de toma de decisiones, que denotan la forma en que el poder es distribuido. En este contexto, quienes gestionan la empresa tendrían que desarrollar capacidades para poder identificar los patrones de comportamiento de su equipo humano - no siempre explícitos-, de manera que se fomenten aquellos que influyen positivamente la incorporación de prácticas socialmente responsables. Del mismo modo, resultarán relevantes las formas de relación interpersonal y los sistemas de comunicación, los cuales pueden facilitar o limitar la generación de lazos de confianza entre colaboradores. Finalmente, el estilo de liderazgo y sus diversas manifestaciones a través del ciclo de vida de la organización pueden, del mismo modo, limitar o promover el avance de la organización en temas de RSE.

Sobre este tema, hay que enfatizar la necesidad de identificar a los emprendedores sociales internos<sup>[13]</sup>. Según se afirma, se trata de personas, de cualquier nivel jerárquico que, más allá de su rol formal en la empresa, inspiran a sus compañeros y son líderes capaces de promover una cultura socialmente responsable. Entre estas personas, un primer grupo asume una moralidad convencional, es decir, un deseo de comportarse de acuerdo con las expectativas de la sociedad y, otro grupo, con una actitud moral más desarrollada, actúa de manera principista. Este tipo de liderazgos deben ser identificados y utilizados como focos irradiadores de la cultura socialmente responsable en los distintos niveles de la organización.

---

13 Hemingway (2005).

## V. Comentarios de cierre

El presente capítulo ha buscado destacar la importancia de diseñar en el contexto interno de la empresa, los espacios necesarios para que los principios de la RSE se traduzcan en prácticas efectivas y responsables de vinculación entre la empresa y sus grupos de interés. Por ello, ha destacado la necesidad de integrar en las empresas modernas de Latinoamérica tres elementos centrales.

El primero de ellos, está relacionado con la necesidad de que la empresa utilice instrumentos, estándares y guías de uso internacional para adecuar sus sistemas de gestión a las prácticas desarrolladas por empresas de clase mundial. Esto facilitará en las empresas de la región el camino hacia el logro de una mayor competitividad internacional. Asimismo, el capítulo ha puesto énfasis en la potencialidad de diversos instrumentos de gestión que la empresa moderna actualmente utiliza para conducir sus procesos de actuación corporativa, de modo que se inserten en ellos los principios y valores asociados con la RSE y la gestión sostenible.

El segundo elemento, enfatiza la necesidad de alinear las acciones de RSE con los objetivos corporativos, de modo que la gestión responsable sea entendida como parte esencial del modelo de negocios. Desde esta perspectiva, se destaca la importancia de que los sistemas de incentivos envíen mensajes coherentes al equipo humano, promoviendo una actitud colectiva e individual socialmente responsable.

Finalmente, el tercer aspecto central que aporta el capítulo busca resaltar la necesidad de que la RSE sea gestionada de manera transversal en la empresa, adoptando cualquier forma organizacional que facilite este proceso y basando su accionar en buenas prácticas de gobierno corporativo. Estas diversas formas organizacionales estarán condicionadas al modo en que la empresa se relaciona y percibe las presiones de los agentes sociales y a diversas formas de concebir una actuación efectiva al interior de los procesos de gestión. En este contexto, el rol de la alta dirección resulta ser central en la promoción de buenas prácticas y en el desarrollo de mecanismos de reporte y rendición de cuentas a los diversos grupos de interés con los que se interactúa.

Las prácticas aquí descritas han buscado, en síntesis, llevar a la RSE de un rol complementario o accesorio al centro de la práctica empresarial. Por ello, el capítulo culmina explorando modalidades mediante las cuales los principios y valores que promueve la gestión socialmente responsable se asienten en el espíritu de la empresa, es decir, en la cultura corporativa.

## Bibliografía

Ansoff, H. I., 1977, *Business Strategy*, Penguin Books, Londres.

Brammer, S. y A. Millington, 2004, "Stakeholder Pressure, Organizational Size, and The Allocation of Departmental Responsibility For The Management of Corporate Charitable Giving", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 43, No. 3, 268-295.

Carlisle, Y. M. y D. O. Faulkner, 2004, "Corporate social responsibility: A stages framework", *European Business Journal*, Vol. 16, No. 4, 143-152.

Correa M. E.; S. Flynn y A. Amit, 2004, "Responsabilidad social corporativa en América Latina: Una visión empresarial", *Serie Medio Ambiente y Desarrollo*, No. 85.

Forética, 2008, *SGE 21 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*, Forética, Madrid.

Hemingway, C. A., 2005, "Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, No. 3, 233-249.

Kaplan, R. y D. Norton, 1992, *The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance*, Harvard Business School Press, Boston.

Mackenzie, C., 2007, "Boards, Incentives and Corporate Social Responsibility: the case for a change of emphasis", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 5, 935-943.

Mitchell, R. K.; B. R. Agle y D. J. Wood, 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 853-886.

Munilla, L. S. y M. P. Miles, 2005, "The Corporate Social Responsibility Continuum As a Component of Stakeholder Theory", *Business and Society Review*, Vol. 110, No. 4, 371-387.

OCDE, 2004, *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

Porter, M. y M. R. Kramer, 2000, *The competitive advantage of Corporate Philantropy*, Harvard Business Review OnPoint, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, No. 242x.

Porter, M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York.

Red SEKN, 2006, *Effective Management of Social Enterprises. Lessons from Business and Civil Society Organizations in Iberamerica*, Interamerican Development Bank y David Rockefeller Center for Latin American Studies de Harvard University, Washington D.C.

Rocha, M.; C. Searcy y S. Karapetrovic, 2007, "Integrating Sustainable Development Into Existing Management Systems", *Total Quality Management*, Vol. 18, Nos. 1-2, 83-92.

Secchi, D., 2007, "Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility", *International Journal of Management Review*, Vol. 9, No. 4, 347-373.

Sigma Project, 2003, *Sustainability Scorecard*, The Sigma Project. Accountability, BSI y Forum for the Future, Londres, setiembre.

Waddock, S.; C. Bodwell y S. Graves, 2003, "Responsabilidad: el nuevo imperativo empresarial", *Revista de Empresa*, No. 4, abril-junio, 16-36.

Waddock, S.; C. Bodwell, 2004, "Managing Responsibility: What can be Learned from the Quality Movement", *California Management Review*, Vol. 47, No. 1, 25-37.

## APÉNDICE

### Normas y guías internacionales sobre RSE

Principios generales inspiradores, donde destacan los Principios del Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas, las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo, la Ethical Trading Initiative, los Principios Global Sullivan, The Natural Step, los Principios de CERES, los lineamientos sobre derechos humanos de Amnistía Internacional, los lineamientos de la OCDE y, los principios propuestos por el Libro Verde de la Unión Europea. En este grupo se destacan los valores éticos, los códigos de conducta y los principios organizacionales que constituyen las bases sobre los que se busca construir la organización.

Estándares y sistemas orientados a la divulgación de información y a la rendición de cuentas, donde se resaltan los procesos de reporte. En este grupo se encuentran los indicadores propuestos por Global Reporting Initiative (GRI) y el estándar AA1000, que guía a las organizaciones para llevar a cabo un proceso adecuado de rendición de cuentas.

Estándares y guías generales para la gestión de la RSE, donde existe una amplia variedad de iniciativas a nivel mundial. Entre estas iniciativas destaca la Social Venture Network (para los Estados Unidos y Europa), Sigma Project (de Reino Unido) y diversos instrumentos desarrollados por instituciones latinoamericanas como el Instituto Ethos (Brasil), IARSE (Argentina), Acción Empresaria (Chile), CentraRSE (Guatemala), DERES (Uruguay) y Perú 2021 (Perú). Este grupo de instrumentos proponen indicadores en temas sociales, medioambientales y laborales. Asimismo, resaltan aspectos del comportamiento ético empresarial, las prácticas de gobierno corporativo, los procesos de rendición de cuentas, el enfoque dado a la oferta de productos y servicios y el desempeño financiero de la empresa.

Estándares especializados en tópicos particulares de la RSE, referidos a normas para ámbitos específicos de actuación, como la serie ISO 14,000 (para temas medioambientales), la SA8000 (principalmente orientada a aspectos de derechos humanos y buenas prácticas de la gestión de personas) y las normas OHSAS 18000 (que abordan aspectos de la salud y seguridad ocupacional).

Los índices para la inversión responsable, que promueven los fondos de inversión. Algunos índices representativos de este movimiento son el Dow Jones Sustainability Index (aplicado a nivel mundial), el Domini 400 Index (de aplicación en Norteamérica), el FTSE4Good Index (con alcance en Europa, Reino Unido, Estados Unidos y, un último grupo a nivel global) y, el Ethibel Index (de origen belga y aplicación a nivel mundial).

A continuación, en el Cuadro II, el lector podrá encontrar una síntesis de los principales aspectos contenidos en los instrumentos mencionados. Este cuadro, si bien no es exhaustivo, ofrece una visión general de los aspectos a considerar para el desarrollo de una RSE con enfoque integral.

## CUADRO II

### PRINCIPALES ELEMENTOS PRESENTADOS EN LOS INSTRUMENTOS INTERNACIONALES SOBRE RSE


ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL	ÉTICA Y VALORES	ÁMBITO DEL GOBIERNO CORPORATIVO
Políticas de conservación del medio ambiente, sistemas de gestión ambiental y desarrollo de proyectos	Código de ética, políticas y sistemas para atención y defensa de aspectos relacionados con los derechos humanos (en la empresa y en la cadena de suministro)	Estructura organizativa establecida para temas de responsabilidad social y ética
Criterios para la utilización de energía	Benchmarking ético	Sistemas de gobierno corporativo explícitos
Criterios para la utilización de agua	Recompensa por defensa de temas éticos	Proceso de planeamiento estratégico
Criterios para la utilización de combustibles fósiles y otros combustibles	Sistemas documentados de monitorización, evaluación y reporte de aspectos éticos y/o existencia de comité ético	Gestión e involucramiento de agentes sociales
Utilización de materiales o materias primas con criterio ecológico	Política de no discriminación	Políticas y sistemas sobre la gestión de la RSE
Utilización de hábitats con biodiversidad	Libertad de asociación y negociación	Gestión de la relación con los inversores y comunicación de información
Control de emisiones y fluidos y/o derrames significativos	Trabajo infantil	Consideraciones sobre la gestión de crisis y riesgos
Evaluación del impacto ambiental de productos y de operaciones de la empresa (incluye evaluación de la ecoeficiencia y el uso de tecnologías apropiadas)	Trabajo forzado	Rol del directorio en el respeto de derechos de accionistas y otros grupos de interés, así como en el respeto a principios y valores organizacionales
Recojo de productos al término de ciclo de vida	Uso de armas y uso de la fuerza	Alto directivo involucrado en relaciones con la comunidad
Proyectos de reciclaje, control y eliminación de residuos	Defensas de los derechos de los nativos	Procesos de evaluación de altos mandos
Atención de reclamos por temas medioambientales y registro de incidentes por incumplimientos de normas	Educación Ética	Mecanismos de consulta al interior de la organización
Gestión del transporte	Mecanismos de discusión de dilemas éticos	Procesos justos de toma de decisiones
Criterios ambientales en la selección de proveedores y otros socios del negocio	Honestidad en sus pronunciamientos	Valores inmersos en la cultura organizacional
Política de comunicación del desempeño ambiental	Trato animales	Mecanismos para el aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento e innovación
Iniciativas de capacitación medioambiental al interior y hacia afuera	Prácticas disciplinarias	Compromiso con estándares internacionales en el campo ambiental, laboral y social
ÁMBITO SOCIAL	ÁMBITO DE LA GESTIÓN PERSONAL	
Políticas y estrategias para gestionar impacto en comunidades y desarrollo local	Demografía del personal	Composición de alta dirección y directorio
Programas de filantropía o de inversión social para comunidad local	Definición de políticas laborales, indicadores y medición de satisfacción laboral	Alta dirección accesible
Liderazgo e influencia social	Proceso de comunicación externa de políticas y sistemas de verificación y registro	Políticas en torno a corrupción y soborno
Contratación de trabajadores provenientes de la comunidad local	Servicios a pensionistas y jubilados	Proceso de monitoreo y auditoría
Cumplimiento de obligaciones con sector público	Rotación de personal y política de estabilidad en el empleo	Reporte y políticas de información a los agentes sociales (reporte social y/o reporte de sostenibilidad)
Participación en proyectos y/o campañas de bien público	Jornada laboral, carga de trabajo y ausentismo	Reporte de políticas y desempeño en tema de Derechos Humanos
Participación de trabajadores en entidades de gobierno local y entidades comunales	Política remunerativa explícita con participación de utilidades y planes de beneficio justos	Integración de sistemas de rendición de cuentas a sistemas organizativos de planificación y registro
Incorporación de empleados en prácticas filantrópicas	Gestión de relaciones laborales (negociación sindical y derechos de afiliación)	Proyección de resultados
Incorporación de clientes y otras empresas y actores sociales en prácticas filantrópicas o de desarrollo comunal	Atención de otras necesidades personales y familiares de los trabajadores (balance vida-trabajo, salud a nivel general, seguros, etc)	ÁMBITO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AL MERCADO
Políticas para la gestión de la contribución en materia política	Seguridad y salud ocupacional y registro de accidentes de trabajo	Información sobre el producto y/o políticas de etiquetado
Mecanismos de comunicación de doble vía con la comunidad	Vivienda y/o alimentación y/o transporte	Compromiso con la calidad de la producción
Relación con medios de comunicación, gremios, centros educativos y otras organizaciones sociales	Sistema de información y comunicación sistemática con trabajadores	Servicio de atención al cliente
ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS	Trato equitativo a minorías y sistemas de igualdad de oportunidades (valor por la diversidad)	Honor a garantías y/o reclamos de clientes
Criterios sociales y ambientales considerados en la evaluación de la relación con socios	Procesos de captación y selección del equipo humano responsables	Políticas y sistemas de gestión y monitorización para preservación de la salud y seguridad del consumidor
Información transparente a canales de la cadena de suministros	Desarrollo personal y línea de carrera	Respeto a la privacidad del cliente y otros grupos de interés
Cumplimiento, respeto a derechos de proveedores	Condiciones de contratación y calidad de contratos	Política de publicidad y promoción honesta
Consulta sobre satisfacción de la cadena de suministros	Capacitación entrenamiento y tutoría	Consideraciones de impacto ambiental en el diseño de productos, servicios y procesos
Medición de criterios sociales en proveedores, distribuidores y contratistas	Asignación de ahorros medioambientales a trabajadores	Gestión de la relación con el cliente (CRM)
Datos del perfil de proveedores y canales de distribución	Política de retención del personal	Contribución a la sociedad con nuevos productos y servicios (innovación)
Prácticas de comercio justo y apoyo al desarrollo de competencias en los proveedores (incluyendo capacitación en prácticas responsables)	Programa de desvinculación	Relaciones de alianza con competidores
Cumplimiento con compromisos con acreedores	Participación de trabajadores en el gobierno corporativo	Políticas entorno a tema de precios y competencia leal

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 12

# Gestión de la RSE: cambio y diseño organizacional

*María Emilia Correa*  
*Rafael Estévez Valencia*



## I. Introducción

El presente capítulo busca ofrecer algunos lineamientos y sugerencias acerca de la gestión interna de la responsabilidad social de la empresa considerada como un proceso de cambio organizacional, y algunas ideas y sugerencias relativas al diseño organizacional en el papel de los directores, gerentes, y empleados, las estructuras administrativas, políticas y estrategias para gestionarla.

## II. Cambio organizacional: requisito básico

Partimos de la base de que la introducción de la Responsabilidad Social en una empresa requiere cambiar la forma de cómo se desempeñan las tareas, y por sobre todo, cambiar la cultura de la organización. No se trata solamente de crear políticas y procesos. La medida de éxito de la introducción de la Responsabilidad Social en una empresa es, precisamente, que la empresa CAMBIE su forma de actuar, de tomar decisiones y, por definición, su aporte y relación con el mercado y la sociedad que la contiene.

No hay un diseño único de organización que se pueda aplicar a cualquier empresa y que asegure el éxito de la introducción de la responsabilidad social. La efectividad depende del modelo de negocios en uso y del sector de negocios de la empresa, pero, sobre todo, el diseño cambia a medida que la empresa avanza en su implementación. Aquí nos concentramos en el diseño organizacional en las diversas etapas de la visión de la responsabilidad social dentro de la empresa.

### A. La gestión de la responsabilidad social es un proceso “top down”

Las empresas pueden decidir cambiar hacia una gestión responsable motivadas por diferentes “drivers” o **motivadores**. Estos pueden ser **internos**, como cambios personales y valóricos en los gestores y empleados de la empresa, esfuerzos de transparencia que permiten identificar oportunidades de mejora o liderazgo de líderes de opinión dentro de la empresa, o **externos**, como las exigencias de los clientes, la presión o la crítica pública, exigencias de las autoridades (en lo ambiental, laboral, relaciones comunitarias, temas tributarios, etc.), oportunidades en mercados financieros que premian el comportamiento responsable, avances en la industria que definen nuevos parámetros de acción en las empresas. etc.

En todo caso, los cambios culturales son complejos. Requieren varios años para consolidarse y no responden a una variable condicionante única. Los cambios tecnológicos o las mejoras en sistemas de gestión no son suficientes para cambiar una cultura empresarial: se requiere que los gestores y demás empleados valoren realmente el cuidado del medio ambiente y de los *stakeholders*, y crean que los comportamientos inconsistentes con tales valores no son apropiados. Es indispensable que suceda la práctica de esos valores, que se manifiesta en la conciencia y en el cuidado de producir y crear valor en armonía con la responsabilidad de la empresa.

El problema de muchas empresas es que consideran suficiente la adición de un sistema de gestión de responsabilidad social y con el correr del tiempo el sistema termina siendo paralelo e irrelevante a la gestión del negocio. Es cierto que el cambio empieza con el deseo de hacer las cosas mejor, pero el cambio real no se produce sólo deseando, o con la creación de *web sites* o de reportes llenos de buenas intenciones. La empresa que logra un cambio exitoso es aquella que consigue introducir nuevas normas y valores en la toma de decisiones que afectan el *status quo* en todos los aspectos de la organización: liderazgo, estructura, procesos de reporte, incentivos a empleados. Tales decisiones crean resultados sociales, ambientales y financieros que son mejores que los que se conseguían en el pasado.

La introducción de la responsabilidad social es, por lo tanto, un proceso que siempre debe ser liderado por la alta dirección de la empresa y que requiere, como base fundamental para el éxito, la consistencia entre los dichos y las acciones, sobre todo por parte de los directivos. La continuidad del proceso tiene una mayor posibilidad de éxito cuando los temas sociales y ambientales están ligados al corazón (“core”) del proyecto estratégico, basado en las expectativas de los gestores de la posibilidad de creación de valor.

El mejor modelo de organización es aquel donde la ciudadanía corporativa es promovida por la Junta Directiva o Directorio, que define estrategias y revisa resultados, y es liderada por los altos ejecutivos de la empresa, que cuentan con sistemas de gestión, procesos, políticas y estructuras que permiten a cada empleado, proveedor o cliente actuar de forma consistente con los valores de la empresa a lo largo de toda la cadena de valor.

## **B. Dimensiones: profundidad, velocidad y amplitud del cambio**

Como todo proceso de cambio en una organización, es útil diseñar el proceso teniendo en cuenta las dimensiones que la empresa va a decidir afectar.

### **1. Profundidad**

La dimensión *profundidad* indica relación con los niveles que serán afectados por el cambio. En la superficie se incluyen las declaraciones y políticas que expresan una intención de acción responsable. En el nivel medio se incluye la revisión o actualización de los procesos y sistemas

de operación que organizan los procesos centrales de creación de valor del negocio, y en el nivel mas profundo está la cultura con sus valores, actitudes y convicciones, que se convierten en reglas de “deber ser” observadas realmente por los miembros de la organización. Quien lidera un cambio en la empresa debe considerar acciones en los tres niveles: políticas, cambios en los procesos de creación de valor y cambios en la cultura de la empresa.

## 2. Velocidad

La velocidad o ritmo del cambio va desde una condición “cosmética”, de ajustes o mejoras parciales, pasando por una evolución o transición, que se entiende como el período de convivencia del pasado que se cambia por el futuro que emerge. La velocidad más extrema es la revolución o cambio radical, donde la transición es brevísima, como en los procesos de “*turn around*” de empresas en condiciones de riesgo. La gran mayoría de las empresas que han iniciado esfuerzos serios hacia una gestión responsable han decidido cambiar lentamente, en procesos de mejora continua donde reducen sus impactos negativos en el curso de un periodo de tiempo. Otras pueden decidir cambiar radicalmente su modelo de negocios para posicionarse como el líder de mercado. Es el caso de Natura Cosméticos del Brasil ([www.natura.net](http://www.natura.net)), que después de 20 años decidió en 1999 cambiar su modelo de producción y desarrollar productos cosméticos con base en la biodiversidad brasileña. Esta apuesta de cambio radical resulto tremendamente exitosa, logrando multiplicar sus ventas por más de 10 veces en 8 años.

## 3. Amplitud

La amplitud se refiere a cuántas partes o áreas se busca cambiar simultáneamente. Un cambio amplio involucra todas las áreas del negocio, mientras un cambio focal se refiere sólo a una parte determinada que después puede ser usada como un caso piloto para seguir avanzando. El tipo de cambio que se necesita para la responsabilidad social requiere que el área por la cual se va a iniciar el proceso de cambio, la “ventana del cambio” (el lugar donde se considera más efectivo o más promisorio empezar para alcanzar la meta deseada), sea el gobierno corporativo, o por lo menos, la convicción de la alta gerencia. En segundo lugar, el cambio debe dirigirse a los procesos centrales de creación de valor, que normalmente son el centro de referencia de la cultura de la organización. En tercer lugar, todos los otros procesos que contribuyen a la gestión del valor.

Un error en este sentido es la práctica lamentablemente extendida de considerar que la responsabilidad social empieza por las relaciones públicas, las comunicaciones o la gerencia de recursos humanos, que son áreas que tienen una influencia marginal en la cultura dominante de la organización. Dependiendo del giro del negocio, los líderes de opinión están en la producción, las finanzas, o la actividad comercial, que son por tanto las áreas claves para la transformación efectiva de la empresa.

### C. Construir sobre las fortalezas

Muchas empresas inician este proceso de cambio sobre un análisis de sus impactos negativos y definen su agenda principalmente sobre las debilidades de su gestión. Obviamente las empresas deben solucionar sus impactos negativos, pero la teoría del cambio sostiene que una manera más eficaz de hacerlo es reconociendo sus fortalezas y construyendo una agenda a partir de ellas (el llamado “*appreciative change*”).

Un ejemplo muy interesante de una empresa que construye sobre sus fortalezas es *General Electric*, que por muchos años no quiso ser parte del movimiento ambiental ni acercarse a la sociedad civil para entender las nuevas tendencias del mercado. Cuando finalmente lo hizo, realizó primero un gran esfuerzo de investigación para entender qué estaban haciendo otras empresas y qué proponía la sociedad civil como modelo de empresas responsables.

Finalmente, la empresa decidió trabajar a partir de sus fortalezas para construir una gestión responsable. Para GE, su principal fortaleza es la capacidad de tomar ideas imaginativas y transformarlas en productos que solucionan problemas, por lo cual decidió poner esta capacidad al servicio de la solución de los problemas más difíciles de la sociedad, ofreciendo productos para contribuir a la reducción la pobreza, el deterioro ambiental, y los problemas de salud en las comunidades más pobres (línea Ecomagination, <http://ge.ecomagination.com/>).

De esta forma su agenda de ciudadanía corporativa no es una simple adición sino la forma como la empresa quiere lograr sus objetivos de negocio. La gestión de este proceso no es independiente del negocio sino que es parte de la toma de decisiones de inversión y desarrollo de productos, del relacionamiento con clientes, proveedores y comunidades y de la estrategia futura de la empresa. (*A letter from Brackett Denniston y Bob Corcoran*, [www.ge.com/citizenship](http://www.ge.com/citizenship), Agosto 2009)

## III. Etapas en el camino hacia la responsabilidad social

Todas las empresas son diferentes y aprenden de forma única. Hay, sin embargo, algunas reflexiones en la literatura acerca del proceso de cambio en empresas que han iniciado el camino hacia una gestión responsable (ver, por ejemplo, Mirvis, 2006, Austin, 2000 y Hoffman, 2000).

Simon Zadek, en su artículo “El camino hacia la responsabilidad corporativa” (Zadek, 2005), propone cinco etapas en este camino: las empresas se mueven desde la posición defensiva (“no es nuestra culpa”), a la de cumplimiento (“haremos sólo lo que tenemos que hacer”), pasando por la gerencial (“es un beneficio para el negocio”), a la estratégica (“nos da una ventaja competitiva”), para llegar finalmente a la civil (“debemos asegurarnos de que todos lo hagan”).

Las empresas tratan los asuntos sociales y ambientales de forma diferente según la etapa en que se encuentren:

- ▶ Las empresas en posición de cumplimiento ("*compliance*","haremos sólo lo que tenemos que hacer"), se enfocan en reducir riesgos por incumplimiento de normas, críticas de *stakeholders* externos, o expectativas de clientes. Se identifican como empresas "decentes", que cumplen la ley y que son como ciudadanos responsables, aunque se oponen a mayores exigencias respecto a su responsabilidad social o ambiental.
- ▶ Las empresas en la posición gerencial ("es un beneficio para el negocio") reconocen las posibilidades de ahorro de costos y aumento de eficiencia que permiten las mejores prácticas sociales y ambientales. Estas empresas ven herramientas como la eco-eficiencia, la ecología industrial (que ayuda a que el residuo de una empresa sea el insumo de otra), capacitación, y otras, como inversiones que pueden ser recuperadas en mejor calidad, menor rotación de personal, reducción de riesgos ambientales y de seguridad. En esta etapa la gestión social y ambiental se considera un tema mas bien técnico y de monitoreo y seguimiento de procesos.
- ▶ Las empresas que consideran la gestión de los temas sociales y ambientales como una ventaja estratégica ("nos da una ventaja competitiva"), por lo general se distinguen por su capacidad de innovación. No se logra una ventaja competitiva haciendo lo mismo que se hacía en el pasado, sumando acciones para reducir impactos: se requiere que la empresa sea capaz de innovar en productos, servicios, gestión de personas y procesos productivos, para lograr una real posición de ventaja frente a sus competidores. En este caso, el compromiso con la responsabilidad social puede ser fuente de una ventaja competitiva, es decir, la oportunidad de lograr una diferenciación en el mercado que resulta en una decisión de compra del cliente.
- ▶ Las empresas que han logrado una posición de mercado ventajosa en razón de sus esfuerzos por ser empresas sostenibles se dan cuenta de la importancia de mejorar las condiciones de operación del mercado ("debemos asegurarnos de que todos lo hagan"), y se esfuerzan por promover de forma proactiva el cambio en otras empresas y en las estructuras del mercado. Sus gestores comprenden que no puede haber empresas sostenibles en sociedades fracasadas, y por tanto consideran una necesidad estratégica del negocio el cambio hacia sociedades más sostenibles.

Como todas las ventajas de mercado, éste es un proceso dinámico y requiere que las empresas sean flexibles y consigan adaptarse o adelantarse continuamente a las expectativas de sus públicos internos y externos, en el proceso que Zadek llama "el aprendizaje civil".

Obviamente, no se trata de una progresión continua que todas las empresas deben atravesar. Algunas pueden pasar directamente a la búsqueda de ventajas competitivas, e incluso otras pueden dar marcha atrás en los procesos de control de impactos negativos, pero donde hay cierta consistencia es en la relación entre la forma de gestión y la forma como la empresa ve los asuntos de responsabilidad social.

## IV. Diseño organizacional

La implementación de la responsabilidad social es un proceso que requiere construir conocimiento, competencia y capacidades, e ir ajustando el diseño organizacional en su liderazgo y estructura. Las acciones más adecuadas para una empresa dependerán de la etapa en la que se encuentre frente a los diversos temas que se incluyen en este amplio concepto de la responsabilidad social.

En los cambios de estructura y liderazgo es conveniente evitar dos errores clásicos: uno, tratar de imponer al comienzo el diseño que la organización debiera lograr en la etapa final. Al empezar el proceso la empresa no tiene ni el conocimiento ni la capacidad o la cultura para hacerlo real. El segundo error es tratar de mantener el diseño actual, poniendo algunos “parches” al diseño de la empresa, y esperar que en la misma estructura se logren los cambios culturales.

**EL CASO DE MASISA ([www.masisa.com](http://www.masisa.com))** La Ruta de Liderazgo que se ha planteado el grupo MASISA es el camino que deben seguir sus empresas para ser líderes en el desarrollo sostenible en su región. Para ello deben comenzar por el “nivel básico de gestión”, es decir, asegurar el cumplimiento de la legislación en los países donde operan, con lo cual obtienen la autorización gubernamental para funcionar. Asimismo, deben obtener y mantener la licencia social para operar a partir de diálogos y consultas con sus públicos interesados. Cuando las actividades de cumplimiento (“*compliance*”) están bajo control, este modelo de liderazgo busca identificar riesgos e impactos operacionales, detectar tendencias futuras y asegurar consistencia interna para construir una cultura de negocios de Triple Resultado. Todo esto con el fin de buscar oportunidades de negocio innovadores. En la última etapa, MASISA considera estratégico lograr una posición de liderazgo en dos temas: cambio climático y negocios inclusivos. A partir de ofrecer productos y servicios para la solución de problemas sociales o ambientales significativos para la sociedad y el planeta, Masisa busca construir una posición comercial cada vez más fuerte en la región. En la figura siguiente se presenta esta Ruta de Liderazgo de forma gráfica:



Fuente: Desarrollo Sostenible en [www.masisa.com](http://www.masisa.com) (8.09)

A. Liderazgo: El rol de la Junta Directiva o Directorio

Hay por lo menos tres posibles roles para la Junta Directiva, según si la empresa empieza el proceso, si ha integrado los asuntos sociales y ambientales en su gestión, o si se encuentra en la etapa de buscar opciones de negocios innovadores con base en oportunidades sociales y ambientales.

1. Una empresa que inicia su proceso de cambio

El comienzo del proceso requiere definiciones claras y señales fuertes de parte de la alta dirección, por lo cual el rol de la Junta Directiva es fundamental. Su participación es también esencial, aunque diferente, en llevar a la empresa a las siguientes etapas de desarrollo. El *Conference Board* de Canadá (2008) propone un excelente Mapa de Ruta para la Junta Directiva que se resume en la siguiente lista:

- a. Incluir la responsabilidad social en la misión, visión y valores y definir políticas que reconozcan las expectativas de los *stakeholders*
- b. Comunicar el compromiso de la Junta, internamente y a los *stakeholders*
- c. Incluir la responsabilidad social en la gestión de riesgo, incluyendo asuntos sociales y ambientales en la identificación de riesgos y oportunidades, gestión y control de riesgo
- d. Integrar la responsabilidad social en la estrategia y planes de negocio, definiendo objetivos y metas y revisando el desempeño de la empresa frente a las metas
- e. Establecer un comité que facilite mantener el foco en los objetivos esperados y que permita un mayor conocimiento de las expectativas de los *stakeholders* y otros temas por parte de los miembros de la Junta. Este comité debería recibir informes periódicos acerca del avance y las dificultades del proceso, y es conveniente que cuente con un proceso de auditoria o verificación externa que permita tener una visión externa del proceso de cambio. El *Conference Board* sugiere 8 temas en la agenda de este Comité (ver cuadro):

**CUADRO: TEMAS EN LA AGENDA DEL COMITÉ SEGÚN *THE CONFERENCE BOARD***

- 1. Revisar y recomendar políticas, códigos de conducta y sistemas de gestión, y monitorear el cumplimiento de la empresa con sus compromisos y con la ley
- 2. Revisar y recomendar las estrategias, planes, objetivos y metas propuestos para la responsabilidad social
- 3. Recomendar acciones en relación con asuntos emergentes
- 4. Controlar la gestión de riesgo de triple resultado
- 5. Evaluar las relaciones con *stakeholders* y buscar oportunidades de integrar visiones externas en las reflexiones de la Junta
- 6. Definir las acciones de reporte público
- 7. Revisar las acciones tomadas en razón de incidentes o crisis
- 8. Recomendar acciones cuando haya impactos sociales o ambientales en las decisiones importantes de negocio

- f. Aprobar el reporte público de desempeño social, ambiental y económico

## 2. La empresa que ha integrado los asuntos sociales y ambientales en su gestión

Una vez la dirección considera que hay cierta solidez en la gestión social y ambiental, puede asignar los temas de responsabilidad social a otros comités, como el de gobierno corporativo o manejo de riesgo. Hay, sin embargo, algunos temas donde conviene mantener el liderazgo de la Junta Directiva como son:

- a. Crear incentivos asociados al desempeño social y ambiental y asegurar su consistencia con otros incentivos
- b. Reclutar directores con sensibilidad hacia la responsabilidad social  
Incluir los asuntos sociales y ambientales en la orientación de los directores y en las evaluaciones de la Junta, y asegurar que la Junta cuenta con la información necesaria para tomar decisiones informadas
- d. Crear mecanismos para escuchar directamente a los *stakeholders*
- e. Reclutar ejecutivos con sensibilidad y competencia en responsabilidad social
- f. Considerar asuntos sociales y ambientales en las decisiones de adquisición de empresas

## 3. La empresa que logra una mejor posición competitiva por su gestión responsable

Cuando la responsabilidad social se entiende como un *driver* de negocio, la Junta Directiva puede incluir la agenda de los temas sociales y ambientales en los espacios de liderazgo para la innovación.

## B. El papel del líder de la empresa y de los ejecutivos: consistencia a lo largo de todo el proceso

A lo largo de todo el proceso de cambio, el rol del líder de la empresa es asegurar el logro de los resultados definidos en la Junta Directiva. Por lo tanto, la responsabilidad sobre los resultados sociales y ambientales debe considerarse “de la línea”.

El papel más importante del líder de la empresa y de su equipo es demostrar la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. La consolidación de la cultura deseada depende, esencialmente, de la forma cómo se dirimen los *trade-offs* entre asuntos no financieros y asuntos considerados tradicionalmente del corazón (*core*) del negocio. Éste es el mensaje fundamental que los directivos transmiten a la organización.

### 1. La empresa que inicia el cambio

Hay dos temas muy relevantes en el nivel de la alta dirección de la empresa, especialmente cuando la empresa inicia el proceso de cambio y está en la etapa de “*compliance*”, donde se evidencian la importancia de que el agente de cambio cuente con el respaldo del líder y la necesidad de definir espacios claros de gestión de conflictos:

### **a. Conflictos de poder**

La necesidad de introducir cambios en la gestión que no son liderados por los ejecutivos, puede generar conflictos por la sensación de pérdida de poder entre las diferentes jerarquías. El papel del líder como mediador es esencial para asegurar el delicado balance que debe haber entre lograr que sucedan los cambios, a la vez que se mantienen las estructuras verticales que permiten el funcionamiento eficaz del negocio.

### **b. Problemas de desinformación**

La alta dirección debe asegurar que los problemas sociales y ambientales sean informados a su nivel, pero debe asegurar que el proceso de información no cause conflictos y resentimientos, evitando que la gente esconda los hechos y convierta al encargado de responsabilidad social en el “problema del espía”. Es muy importante identificar en estas situaciones los incentivos, financieros o no, que actúan en contra del cambio.

Un ejemplo clásico en este sentido es el conflicto entre las metas de seguridad ocupacional o de reducción de incidentes ambientales en industrias manufactureras, cuando se contraponen con los objetivos de producción. La gestión de estos conflictos ofrece justamente la oportunidad de encontrar innovaciones que permitan lograr arreglos de ganar-ganar y no de suma cero, que son los que van a apoyar el proceso de cambio de la empresa al futuro, tanto para la definición de metas que satisfagan de forma adecuada ambos objetivos como para introducir los incentivos adecuados para promover el resultado esperado. Por ejemplo, en vez de reportar hechos históricos, como accidentes o incidentes ambientales, el indicador puede ser de prevención, como el número de soluciones de situaciones que podrían haber causado un accidente o incidente ambiental, con un incentivo puede estar asociado a la compensación variable. De esta forma todos los empleados, de producción o de seguridad, tienen la misma motivación, que es prevenir ocurrencias negativas.

## **2. La empresa que tiene un buen control sobre su “compliance”**

En este caso, el papel de los ejecutivos puede cambiar hacia un rol de promoción de asuntos sociales y ambientales como fuente de innovación, búsqueda de nuevos negocios y cambios tecnológicos que permitan posiciones comerciales importantes. En esta etapa es importante que haya un efectivo empoderamiento y autoridad en el nivel horizontal para que los ejecutivos de las diversas áreas puedan liderar los cambios requeridos.

## V. Estructura organizacional

### A. Agentes de cambio

Los trabajos del *Doughty Centre for Corporate Responsibility* (Morton et al, 2008) y del IESE (Argandoña et al 2008,) son excelentes para profundizar en la experiencia de empresas españolas e internacionales respecto al tema del encargado de responsabilidad social en las empresas. Traemos acá algunas sugerencias:

#### 1. Perfil del encargado

Los agentes de cambio deben ser hábiles en presentar y explicar nuevas ideas y contar con la confianza en su criterio de la alta dirección. Siguiendo al *Doughty Centre*, podemos listar algunas competencias básicas para quien tiene una posición de agente de cambio: habilidades de comunicación, tolerancia frente a los obstáculos ("*resilience*"), capacidad de influir a otros, pensamiento innovador, ser capaz de generar respeto en sus pares y otros, buena capacidad de construir relaciones interpersonales, conocimiento del negocio y buenas relaciones con *stakeholders*.

Es común que las empresas busquen expertos en temas sociales y ambientales fuera de la organización ya que dentro no hay conocimiento experto en estos temas. Especialmente en empresas que comienzan a integrar la responsabilidad social en su gestión, es esencial contar con un especialista en los nuevos temas que la empresa enfrenta. Un riesgo importante es el desconocimiento del negocio de este experto, lo cual probablemente lo va a terminar aislando. Por eso es muy importante asegurar que reciba una buena inducción al respecto, facilitar los espacios de interacción con expertos en el negocio y asegurar su presencia en los foros reales de toma de decisiones de la empresa.

Un ejemplo interesante es GE, donde los encargados de ciudadanía corporativa o responsabilidad social son empleados con larga trayectoria en la empresa, que la conocen a profundidad y que, por tanto, tienen una posibilidad real de influir en las decisiones de negocio. Cuentan con apoyo de consultores externos especialistas en los diversos temas (derechos humanos, relaciones con comunidades, etc).

#### 2. Posición dentro de la estructura

Una pregunta esencial es a quién reporta el encargado de temas sociales y ambientales. Hemos visto esta posición en los niveles más variados, desde el último nivel jerárquico hasta posiciones en la Junta Directiva.

Nuestra recomendación es que en las primeras etapas de cambio esta función sea un apoyo y reporte al líder principal de la empresa, pues es prácticamente imposible motivar un cambio

organizacional desde una posición baja en la jerarquía. Un punto importante es reconocer que la posibilidad real de producir resultados está en quienes tienen el control de las decisiones y los procesos y no en los encargados de responsabilidad social, por lo cual la responsabilidad de los resultados sociales y ambientales debe ser “de la línea”. Quien tiene el control, debe tener la responsabilidad por el resultado.

En empresas que tiene buen control de su **compliance**, puede ser útil entregar responsabilidades a ejecutivos que pueden aportar innovación en productos y procesos, dando al encargado de responsabilidad social una función más de “antena”, que recoge y traduce asuntos emergentes para la empresa. Por ejemplo, en muchas empresas la decisión de qué se produce depende del área comercial, por lo que puede ser interesante que sea el gerente comercial quien asuma la responsabilidad por los impactos ambientales de la producción. Asimismo, las relaciones con comunidades vecinas pueden estar a cargo de las gerencias de planta, pues son las personas que están en contacto diario y real con las comunidades.

## B. ¿Necesitamos un equipo?

Las funciones técnicas, como la gestión ambiental o el fortalecimiento del liderazgo en comunidades vecinas, en general requieren profesionales con conocimientos expertos y es bueno que la empresa tenga esas capacidades dentro y no dependa de consultores externos para realizar funciones claves para su reputación.

La relación de estos expertos con las áreas funcionales es un tema delicado, pues existe el riesgo de construir una administración paralela al negocio o, por otra parte, de impedir que los expertos promuevan los cambios necesarios en la gestión. Una meta y una medida de éxito para quienes traen los temas sociales y ambientales a las empresas debería ser capacitar y transmitir conocimientos que permitan empoderar a los demás empleados para cumplir sus funciones con esta nueva visión en mente.

### 1. Foco del trabajo

Dado que la función del responsable de RSE es de apoyo y no de línea, el énfasis de la gestión debería estar en procesos de capacitación y entrenamiento, que permitan la mejor comprensión de todos los empleados acerca de los nuevos objetivos y metas de la empresa. En etapas de innovación y cambio, el rol del encargado de responsabilidad social puede ser esencial en aportar nuevas ideas y asuntos emergentes que promuevan pensamiento innovador en la empresa.

### 2. Recursos humanos

La responsabilidad social incluye temas en todas las áreas de la empresa (control y manejo de riesgo y de crisis, comunicaciones, finanzas y gobierno corporativo, etc.), por lo cual todas las áreas y funciones en algún momento van a encontrar la necesidad de introducir cambios para

lograr cumplir con sus nuevas tareas. La participación del área de recursos humanos es por lo tanto esencial desde el diseño hasta la implementación del proceso.

Hay por lo menos tres temas que son del resorte de los encargados de recursos humanos:

- ▶ **Contratación de personal:** es fundamental que la empresa privilegie la contratación de personas con sensibilidad a los asuntos socio-ambientales, sobre todo en los puestos claves, y que esta filosofía de gestión se explique claramente desde el inicio del proceso de selección. Asimismo, es clave recordar que las competencias requeridas en las diversas etapas de cambio son diferentes.
- ▶ **Capacitación y formación:** procesos básicos para lograr cambiar la cultura empresarial, la capacitación debe apoyar las nuevas metas y objetivos de la empresa, haciendo énfasis en explicar por qué se hacen los cambios y permitiendo mucha interacción entre los empleados.
- ▶ **Incluir las funciones socio-ambientales en la descripción de funciones y asegurar que la entrega del puesto en la transición de empleados incluye las áreas socio-ambientales.**

## VI. Barreras al cambio

Los cambios pueden generar temor y reacciones negativas, en particular en quienes sientan afectados su control y su poder. Hay además barreras culturales que deben ser identificadas y manejadas, como la percepción de que la introducción de los temas sociales y ambientales siempre conlleva un aumento de costo y pérdida de competitividad, la duda sobre si el mercado reconoce o no estos esfuerzos o la preocupación de estar “perdiendo el foco” del negocio.

Es muy importante entender y gestionar estas preocupaciones, sobre todo en los líderes de opinión dentro de la empresa, pues el éxito del proceso requiere una fuerte convicción interna que lo mantenga en el tiempo. Para superar las barreras y reforzar las posibilidades de éxito, es esencial desarrollar un convincente caso de negocios o “*business case*” que sea comunicado ampliamente en la empresa, y fortalecer el conocimiento de las tendencias emergentes del mercado que apoyan el pensamiento de futuro.

### A. Gestión de conflictos

En los períodos de transición organizacional se requiere promover relaciones laterales entre departamentos y áreas de distintas gerencias de la organización.

El diseño clásico de las empresas es bastante formal; enfatiza la comunicación entre niveles jerárquicos por la línea formal y desalienta la comunicación horizontal entre unidades de distintas gerencias. Este diseño, llamado “mecánico o de las burocracias técnicas”, usa y abusa de la

coordinación a través del jefe común, y puede ser apropiado para empresas donde el cambio es algo raro y donde la ventaja competitiva se logra haciendo lo mismo pero en forma cada vez más eficiente.

Todo proceso importante de cambio choca con el diseño mecánico, donde la empresa trata de hacer ajustes pero donde los cambios mayores resultan cuando suceden crisis o cuando se enfrenta un riesgo evidente.

El cambio de la RSE en organizaciones que operan con diseños mecánicos y burocráticos requiere de una fuerte capacidad de coordinación lateral. La necesidad de esta capacidad puede disminuir al completar las transiciones o el cambio radical de la organización.

Las formas más comunes de coordinación lateral son las fuerzas de trabajo y los comités, donde personas de distintas áreas se reúnen para completar una tarea que requiere integrar distintos roles.

La capacidad lateral efectiva expresa la habilidad de la empresa de articular exitosamente recursos y competencias para construir, gestionar y reconfigurar procesos y manejar incertidumbre con el fin lograr metas estratégicas. Esta capacidad se demuestra en la solución exitosa de la tensión organizacional que resulta cuando la empresa busca maximizar resultados de corto plazo, y construir competitividad estratégica de largo plazo, lo cual es una situación habitual al introducir consideraciones sociales y ambientales en la gestión.

## B. Incentivos

Tradicionalmente, las empresas buscan alinear los objetivos personales de los ejecutivos con el logro de las metas estratégicas, principalmente metas financieras. Una de las causas más importantes de fallas en el cambio hacia la responsabilidad social es el conflicto entre estos incentivos y las metas que buscan alcanzar, con el logro de nuevas metas de orden no financiero y muchas veces de mediano y largo plazo.

Por esta razón es muy importante incluir metas no financieras en las evaluaciones de desempeño y asegurarse de que el peso relativo de estas metas sea significativo. No es posible incluir todas las metas sociales y ambientales en la evaluación anual, por lo cual es útil escoger una o dos metas no financieras que hayan sido definidas de forma ambiciosa pero realista y darles un peso relativo importante para pasar el mensaje de seriedad y consistencia de la empresa con el cambio hacia la gestión responsable.

Un punto muy relevante es que las metas no financieras deben ser definidas para toda la empresa, no solo para los empleados cercanos a la gestión social y ambiental. Es imposible que una empresa logre resultados coordinados cuando parte de la empresa está enfocando su gestión en una dirección y el resto busca metas diferentes.

Los incentivos negativos asociados con los nuevos temas no son necesariamente los más efectivos. Es probable que conduzcan a mejoras en los resultados no financieros, pero los comportamientos que resultan de presiones negativas, donde se asocian los temas sociales y ambientales con un “problema” que la persona tiene que solucionar para poder seguir adelante con su trabajo, y donde los motivadores son vistos como adversarios más que socios, no son muy sostenibles. Es posible que la persona enfrente el tema como la solución de un problema puntual (del cual se querrá olvidar rápidamente, en especial si la experiencia fue difícil), y no buscará promover más cambios hacia una gestión social y ambiental adecuada en el curso del tiempo.

Por el contrario, los cambios organizacionales que son promovidos de forma voluntaria, proactiva, desde la convicción interna de la bondad o la necesidad del cambio, Y CON CLARA RELACIÓN CON EL NEGOCIO, pueden tener una mayor posibilidad de mantenerse en el tiempo.

## VII. Estándares y códigos de conducta

Los códigos de conducta son declaraciones voluntarias de los principios y valores que son la base de la acción responsable de una empresa. Buscan ofrecer lineamientos claros y pautas de conducta que deben respetarse tanto por los accionistas, directivos, gestores y empleados, y deberían verse reflejados en la forma en que ellos se desempeñan.

Estas iniciativas han permitido a muchas empresas definir el contenido de sus agendas de responsabilidad social y hacer seguimiento y monitoreo de su desempeño. Los códigos ayudan a las empresas a definir y hacer seguimiento de los asuntos relevantes para la empresa, facilitando la comprensión de la agenda de responsabilidad social y la implementación de los valores corporativos. Facilitan también la gestión de control de riesgo y pueden apoyar los esfuerzos de reputación sobre todo a nivel internacional.

Además de los códigos internos, definidos por cada empresa, existen numerosos estándares, principios y códigos que ofrecen a las empresas ayuda para gestionar sus asuntos sociales, ambientales y de ciudadanía corporativa, ofreciendo guía en asuntos tan diversos como el impacto sobre el desarrollo económico, el medio ambiente, derechos humanos, asuntos sociales y laborales, responsabilidad sobre los productos y sobre las cadenas de proveedores. Hay un gran número de iniciativas de esta índole, que el lector puede consultar en Leipziger (2003).

Un desafío importante para adoptar códigos de conducta es asegurar la **consistencia** de la acción de la empresa con lo propuesto por el código. Algunas empresas desarrollan sistemas internos o externos de control, pero varios de los estándares internacionales no contemplan este

sistema de auditorías y no tienen por tanto control sobre la implementación. Lamentablemente, tal como lo plantea el *Boston College Center for Corporate Citizenship*, no hay evidencia empírica sobre la efectividad de los códigos voluntarios para mejorar el desempeño empresarial.

## VIII. Comentarios de cierre

Es cada vez más común encontrar ejecutivos de negocios en América Latina y en el mundo que manifiestan un interés genuino por hacer que su empresa ofrezca un aporte positivo a su sociedad y al planeta. La urgencia de los problemas de destrucción del medio ambiente, de pobreza y de inequidad preocupan a muchos y son un riesgo cierto para la rentabilidad de las empresas en el largo plazo.

Igualmente común es encontrar empresas cuyos ejecutivos hicieron un gran esfuerzo por traer estos temas a la organización, para comprobar un tiempo después que el esfuerzo se perdió en las urgencias del día a día, o peor aún, perdió relevancia frente a las necesidades financieras del corto plazo sin lograr demostrar sus ventajas en la generación de valor. Detrás de estos fracasos en muchas ocasiones se encuentra la equivocada convicción de que los asuntos no financieros no requieren ser tratados como asuntos de “negocio”.

En este tema, como en general en cualquier proceso de cambio organizacional y de cultura, la forma de hacerlo, el “¿cómo lo hacemos?” es tan relevante como el “¿qué queremos hacer?” La gestión de la responsabilidad social, el proceso de cambio, y la propuesta de diseño organizacional deberían estar diseñados con el cuidado y detalle que requiere cualquier cambio importante en la empresa.

## Bibliografía

Accountability: (2004), *Strategic challenges for business in the use of corporate responsibility codes, standards and frameworks*. Prepared for the World Business Council for Sustainable Development. <http://www.wbcsd.org/web/publications/accountability-codes.pdf>, agosto 2009

Argandoña, A., Fontrodona, J. Pin, J, y García, P.: (2008), *El perfil emergente del directivo RSE*. IESE, CBS

Austin, J.: (2000), *"The Collaboration Challenge. How NonProfits and Business succeed through strategic alliances"*. Ed. Josey-Bass, San Francisco

Alvesson, M. y Sveningsson, S.: (2008) *Changing Organizational Culture*. Routledge, NY

Conference Board of Canada, Strandberg Consulting: (2008), *The Role of the Board of Directors in Corporate Social Responsibility*. [http://www.corostrandberg.com/pdfs/08-169The\\_Role\\_of\\_the\\_Board\\_of\\_Directors\\_in\\_%20CSR\\_Report\\_WEB28.pdf](http://www.corostrandberg.com/pdfs/08-169The_Role_of_the_Board_of_Directors_in_%20CSR_Report_WEB28.pdf), Agosto 2009

Casado, F, Roser, I: (2009), La RSE de la empresa española en América Latina. Una mirada al Patronato de la Fundación Carolina. Documento de Trabajo nº 34, Fundación Carolina

Morton, S., Berndtson, O., y Grayson, D.: (2008), *Who should head up your corporate responsibility approach? The who and why of finding your Head of Corporate Responsibility*. The Doughty Centre for Corporate Responsibility

Correa, ME, Gallopin, G, y Núñez, G: (2005), *Medir para Gestionar la RSC*, Harvard Business Review América Latina, Agosto

Figge, F, Hahn, T, Schaltegger, S, Wagner, M: (2002), *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value Based Sustainability Management*, Paper presented at the Greening of the Industry Network Conference, Gothenburg, Germany

Greenwood, R., y Hinings C.: (1996), *Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism*, *Journal of Management Review*, Vol 21. No. 4, 1022 – 1054

Gugler, P, y Shi, J: (2009), *Corporate Social Responsibility for Developing Country Multinational Corporations: Lost war in Pertaining Global Competitiveness?* *Journal of Business Ethics* 87:3-24

Hoffman, A: (2000), *Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape*, Island Press

Jenkins, H, y Hines, F: (2003), *Shouldering the Burden of Corporate Social Responsibility: What Makes Business Get Committed?* The Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society, working paper series No. 4

Jenkins, H: (2004), *A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective*, *Journal of General Management*, Vol 29 No 4

Jenkins, H: (2006), *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, *Journal of Business Ethics* 67:241-256

Jenkins, H: (2006b), *Applying Sustainability Indicators to the Social Enterprise Business Model*, *International Journal of Social Economics*, 33:411-430

Kates, A. y Galbraith J.: (2007), *Designing Your Organization*, John Wiley & Sons Inc. Sn Fco.

Leipziger, D.: (2003), *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, London

Mirvis, P, y Googins, B: (2006), *Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework*. Monograph, Center for Corporate Citizenship at Boston College

Moore, S, y Manring, S: (2009), *Strategy Development in Small and Medium-sized enterprises for sustainability and increased value creation*, *Journal of Cleaner Production*, 17: 276-282

Muller, A, y Kolk, A: (2009), *CSR Performance in Emerging Markets. Evidence from Mexico*, *Journal of Business Ethics* 85:325-337

Porter, M, y Kramer, M: (2006),. Harvard Business Review

Williamson, D, Lynch-Wood, G, y Ramsay, J: (2006), *Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR*, *Journal of Business Ethics* 67:317-330

Wood, D, Logsdon, J, Lewellyn, P, y Davenport, K: (2003), *Global Business Citizenship: A Transformative Framework for Ethics and Sustainable Capitalism*

Zadek, S: (2005), *El camino hacia la responsabilidad corporativa*, Harvard Business Review, para América Latina, Agosto 2005

## Capítulo 13

# Indicadores para la gestión de la RSE

*Luis Perera*



## I. Introducción

*"Lo que no se mide, no se administra" y "lo que no se comunica, no existe" son máximas comúnmente utilizadas cuando nos referimos a la necesidad de administrar procesos de integración de los conceptos de sustentabilidad en la gestión cotidiana de las empresas y de difundir a las partes interesadas, internas y externas, sobre lo que hacemos, nuestros avances, y, también, nuestros desafíos y metas pendientes.*

La necesidad de gestionar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) trae consigo la búsqueda e implementación de herramientas de medición y de las mediciones en sí mismas. *"Sustentabilidad sin un verdadero "business case" es mera filantropía; sin medición es banal; sin un reporte relevante a los accionistas, pura "Relación pública"*<sup>[1]</sup>

También, los reportes de sustentabilidad no son sólo un medio de comunicación y difusión de las acciones en RSE sino – en un plano más cotidiano– una herramienta de gestión en sí misma **(y por ello y con ese enfoque los tratamos en este capítulo).**

Insertar la RSE en la gestión cotidiana requiere pasar del dicho al hecho, en lo que hemos dado en llamar la agenda de temas de tercera generación en RSE<sup>[2]</sup>, que son aquellos que finalmente harán incorporar los conceptos de este nuevo paradigma de gestión empresarial a la realidad del día a día, traduciendo la estrategia en temas tangibles para la administración: estructura y organización, metas o balance *scorecards*,<sup>[3]</sup> evaluaciones de desempeño, asociación entre dicho desempeño y la remuneración de los gestores, sistemas de información, de reporte y de verificación de la gestión y de los reportes.

---

1 Savitz (2008)

2 Griffiths y Perera (2007)

3 Awad, Perera y Winicki (2009)

## II Los desafíos

La temática y los desafíos no son nuevos en absoluto. Ya en la década del '70 existió una primera vertiente de difusión de la temática de RSE, que incluso definió ciertos términos para uniformizar el lenguaje relacionado con la sustentabilidad, como el primer paso necesario para medir la gestión.

En un tono profético, se pensaba que el proceso de incorporar la información social a un nivel de par con la información financiera *"sucederá de a poco y de manera incremental, surgiendo suavemente de la niebla antes que con un súbito retumbar de timbales. No vendrá de a golpe sino paso a paso, con exploraciones y decisiones conjuntas sobre contenido y formato. La economía de mercado tomará un giro paramétrico moderado hacia una mayor atención a un conjunto expandido de criterios de gestión socio- económicos"*<sup>[4]</sup>. Se postulaba ya en ese entonces que el objetivo de la RSE en un sistema de mercado era ponerle un rostro humano a la economía de mercado.

El tiempo y esfuerzo requeridos para producir, analizar y usar efectivamente la información social no es inconsecuente, y debe justificar su existencia sobre la misma base de otros tipos de información: su valor para quienes, adentro o afuera de las empresas, la habrán de usar.

En consecuencia, debe ayudar a los ejecutivos a administrar los asuntos de la compañía en una forma significativamente mejor que lo podrían hacer si ésta no estuviera disponible. Y ello implica no sólo que sea – por un lado- relevante para las acciones gerenciales y – por otro - disponible cuando y donde se necesite, sino también que realmente influya en una medida significativa sobre lo que hace la gerencia, lo cual requiere a su vez de las siguientes condiciones:<sup>[5]</sup>

- ▶ Que la información sobre los impactos sociales y financieros esté suficientemente **integrada** de tal forma que ambas sean consideradas como consecuencias de acciones específicas de la empresa.
- ▶ Que la información social **soporte las necesidades de las fases dominantes del ciclo gerencial** de planificar, ejecutar, evaluar y controlar la operación de la empresa como un todo integrado.

Para ello, se necesitan indicadores de gestión que a la manera de brújula nos ayuden a asegurar el cumplimiento de la estrategia - el norte seguido- e incluso a integrar los principios o aspectos de RSE en indicadores de desempeño personal asociados con el sistema de recompensas/ remuneración, ya que *"la única manera de asegurar que los conceptos y principios de sustentabilidad*

4 Johnson (1979)

5 AICPA (1977)

*adoptados a nivel de directorio se implementen realmente a través de la organización es incorporarlos en los sistemas de compensación y de evaluación de desempeño”<sup>[6]</sup>.*

Es crítico para el éxito de hacer que las cosas pasen en temas de sustentabilidad que los mandos intermedios sientan que son recompensados o penalizados sobre la base de su comportamiento en materia de sustentabilidad.

En su conjunto, incluso la mayoría de las organizaciones líderes en la implementación de prácticas de RSE, aún están todavía en el estadio en el que unos pocos ejecutivos son responsables por “los temas de RSE”, mientras que en el futuro los principios de RSE estarán insertos en todos los roles y funciones de una organización.

En lo que tiene que ver con indicadores, las siguientes citas de una investigación realizada a comienzos del siglo XXI<sup>[7]</sup> son testimonio del camino que se veía necesario recorrer globalmente y que, a nuestro juicio, está aún presente en nuestra realidad latinoamericana:

- ▶ Se torna necesario un cambio de paradigma en el pensamiento y la cultura organizacional
- ▶ Ello solo será posible si se hace realidad integrar el concepto de desarrollo sostenible en la agenda de negocios y las formas en las cuales opera una organización
- ▶ Es necesario cerrar la brecha de la falta de vínculo o referencia cruzadas ente los muchos estándares, guías y enfoques a las diferentes facetas de la sustentabilidad y la significativa superposición entre todos ellos
- ▶ Es hora de abatir el riesgo que la profusión de estándares y enfoques inhiba antes que estimule a que las organizaciones adopten nuevos estándares

Hoy sigue vigente el desafío de incorporar definitivamente estos conceptos a la acción empresarial, pasar de la filosofía empresarial a la gestión cotidiana.

En nuestra realidad latinoamericana en particular, los desafíos todavía presentes se refieren a los mecanismos subyacentes y las herramientas necesarias para el desarrollo sustentable y las brechas o falencias en el conocimiento y en las propias herramientas.

La palabra de moda comienza a ser “el reporte integrado”: mostrar la compleja realidad de la empresa en atención no sólo a lo financiero sino a su gestión de la sustentabilidad, o, desde otro ángulo, reportar lo que surge de gestionar la sustentabilidad, lo cual supone previamente definir indicadores de gestión que se integren en lo cotidiano de la acción gerencial. Nuestro capítulo mostrará – por un lado – cómo las empresas han avanzado atendiendo al producto final de la

---

6 Griffiths y Perera (2007)

7 Sigma Project

gestión de sustentabilidad: su comunicación a través de reportes y los estándares de uso común y - por otro - cuáles pueden ser posibles indicadores de gestión y su por qué o razón de ser, para finalmente plantear a modo de resumen las características del momento que se avecina en Latinoamérica en esta materia.

### III Los reportes externos sobre la gestión de la sustentabilidad y los estándares prevalecientes

De una enorme profusión de indicadores potenciales, de estándares emergentes, de iniciativas de países, de regulaciones tentativas, de adopciones voluntarias, se ha venido produciendo una decantación. En esta sección pondremos foco en aquellas distintas herramientas de medición e indicadores que van abriéndose paso como estándares por la vía de los hechos.

Los indicadores de sustentabilidad, al igual que el resto de las métricas utilizadas a nivel corporativo, varían en su complejidad, en su periodicidad de medición, en el tema que tratan, en su unidad de medida e, incluso, en su grado de confianza o estimación. Los indicadores pueden ser diseñados específicamente por la empresa o, por el contrario, pueden estar basados en estándares preestablecidos o mejores prácticas a nivel mundial, a nivel sectorial o incluso a nivel nacional en el contexto donde opera la empresa. Por otra parte, los indicadores pueden ser utilizados para la toma de decisiones o solamente para el reporte a los grupos de interés. En la presente sección se analiza cuáles son algunos de los modelos que existen para ayudar a las empresas a presentar información de sustentabilidad, con énfasis en los estándares y prácticas de reportes que son comúnmente referenciados al momento de hacer presente la gestión corporativa a los grupos de interés.

#### A. Global Reporting Initiative

Para atender las expectativas de los grupos de interés e informar sobre la sostenibilidad de una forma clara se necesitaba un marco de referencia uniforme a nivel mundial que sirviera para informar de una forma transparente las materias relacionadas con ella. Surge para ello, la organización "*Global Reporting Initiative*" cuya misión es satisfacer esta necesidad proporcionando un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad que pueda ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o ubicación.<sup>[8]</sup>

### GRÁFICO 1 – CONTENIDOS BÁSICOS DE UN REPORTE (GRI)



Para la elaboración de dicho marco, GRI ha contado con la colaboración de una amplia red de expertos procedentes de diversos grupos de interés (organizaciones empresariales, de trabajadores, ONG's, inversores y auditores) consultados para la búsqueda de consenso. Estas consultas, junto con la experiencia práctica adquirida, han mejorado de forma continua el marco de la elaboración de reportes desde que se fundó el GRI en 1997. Este enfoque participativo en el que concurren múltiples agentes y grupos de interés ha dotado al marco de elaboración de reportes de sustentabilidad de una amplia credibilidad entre los distintos grupos de interés.<sup>[9]</sup>

Los reportes de sustentabilidad que se basan en la Guía GRI, (actualmente en su tercera versión) deben presentar los resultados obtenidos en el periodo informado, comparado con los compromisos asumidos anteriormente y según el enfoque de gestión adoptado por la empresa ("*Management Approach*").

GRI plantea en su guía para la elaboración de reportes que en su aplicación deben seguirse una serie de principios y, además, se promueve la presentación de ciertos "contenidos básicos" (que incluyen los indicadores de desempeño).

Los principios se organizan, por un lado, en aquellos relacionados con la determinación de los asuntos e indicadores sobre los que la organización debería informar; y, por otro, en aquellos enfocados a garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada.

**GRÁFICO 2- PRINCIPIOS PARA LA ELABORACIÓN DE REPORTES (GRI)**

PRINCIPIOS G3
TRANSPARENCIA
INCLUSIVIDAD (ST. ENGAGEMENT)
EXHAUSTIVIDAD
RELEVANCIA / MATERIALIDAD
CONTEXTO DE SUSTENTABILIDAD
PRECISIÓN
CLARIDAD
EQUILIBRIO
VERIFICABILIDAD
PERIODICIDAD

Por su parte, los contenidos básicos propuestos se subdividen en temas de estrategia y análisis, de gobierno corporativo, compromiso y participación de los grupos de interés y enfoque de gestión. Los indicadores en sí mismos se agrupan en categorías: sobre el desempeño económico, en materia laboral, en materia ambiental, en Derechos Humanos, en su relación con la sociedad y en lo relacionado con la responsabilidad del producto que la empresa comercializa.

**GRÁFICO 3 – DIMENSIONES, CATEGORÍAS Y ASPECTOS GRI**

DIMENSIÓN / CATEGORÍA	ASPECTO	DIMENSIÓN / CATEGORÍA	ASPECTO
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño Económico</li> <li>• Presencia de Mercado</li> <li>• Impactos Económicos Indirectos</li> </ul>	DERECHOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DDHH e la cadena de abastecimiento</li> <li>• No discriminación</li> <li>• Libertad de Asociación y Negociación Colectiva</li> <li>• Empleo de menores</li> <li>• Trabajo Forzoso</li> <li>• Prácticas de Seguridad</li> <li>• Derechos de Pueblos Indígenas</li> </ul>
AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Energía</li> <li>• Agua</li> <li>• Biodiversidad</li> <li>• Emisiones, efluentes y residuos</li> <li>• Productos y servicios</li> <li>• Cumplimiento Normativo</li> <li>• Transporte</li> <li>• General</li> </ul>	AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Políticas Públicas</li> <li>• Comportamiento Monopolístico</li> <li>• Cumplimiento normativo</li> </ul>
PRÁCTICAS LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo</li> <li>• Relaciones empleados-gerencia</li> <li>• Salud y Seguridad</li> <li>• Capacitación y Educación</li> <li>• Diversidad e Igualdad de Oportunidades</li> </ul>	PRÁCTICAS LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Etiquetado de productos y servicios</li> <li>• Comunicaciones y Marketing</li> <li>• Privacidad del Cliente</li> <li>• Cumplimiento Normativo</li> </ul>

Las categorías antes mencionadas tratan diferentes aspectos, los que se desgranar finalmente en indicadores.

La versión 3.0 de la guía GRI para la elaboración de reportes detalla cada uno de los indicadores con un protocolo que ayuda a la interpretación y respuesta uniforme de las empresas.

**El GRI, en consecuencia, no debe ser visto sólo como un estándar de reporte, sino como un verdadero compendio de los temas que la sociedad espera que las empresas gestionen, midan y rindan cuentas.**

**Por ello, entendemos que es una fuente esencial a la hora de seleccionar indicadores de desempeño de sustentabilidad.**

La evolución en materia de publicación de reportes de sustentabilidad es innegable. Desde 1992, cuando se publicaron los primeros, cada vez son más las empresas de todo el mundo que han elegido la publicación de este tipo de reportes como práctica común para demostrar a sus grupos de interés cuáles han sido sus resultados en materia ambiental, social y económica. Así lo demuestran los estudios mundiales en torno al tema y los avances regionales y locales en distintos países de la región.<sup>[10]</sup>

Dos tercios de las empresas que componen el ranking FT500 han publicado reportes de sustentabilidad y, solo en 2008, 500 nuevas empresas se han sumado a esta iniciativa. Aún sigue siendo el continente europeo el que lidera el ranking, pero cada año se acortan las brechas con el resto del mundo, siendo significativo que en 2008 más empresas norteamericanas se están adhiriendo a esta práctica. Con distinto énfasis (algunos más ambientales, otros más enfocados en la comunidad, o más equilibrados en lo económico, ambiental y social) y con diferentes nombres, los reportes de todo el mundo están siendo una realidad en cada vez mayor cantidad de empresas y de todo tamaño.

Por su parte, América Latina viene evolucionando, aunque con mayor lentitud. Brasil y Chile, en particular, están dando muestras de avance relativo mayor que otros países de la región, seguidos por Colombia y México.<sup>[11]</sup> En cuanto al cumplimiento de estándares, las organizaciones que reportan en Latinoamérica han sido notablemente consistentes adoptando de manera abrumadora los principios y contenidos de las guías de *Global Reporting Initiative* desde sus comienzos: en los reportes 2006-2007, 86 por ciento de los reportes publicados mencionan haberla utilizado en alguna medida, a diferencia de lo que ocurre en el resto del mundo, donde solo el 38 por ciento lo hace.<sup>[12]</sup>

10 Corporate register (2009)

11 PwC Chile (2008)

12 Corporate Register (2009)

## B. Hacia el concepto de integrated reporting

Citamos a continuación tres iniciativas que avanzan en la línea de integrar la información financiera y no financiera propia de la gestión de la sustentabilidad. Dos de ellas se refieren a experiencias latinoamericanas y la tercera a un proyecto recién comenzado en Inglaterra, que puede reforzar la tendencia de integración que postulamos como mejor práctica de reporte empresarial.

### 1. Cuarto estado financiero

A pesar de que muchas compañías habían entendido la conexión entre sustentabilidad, reputación y desempeño financiero, no se había diseñado una manera de exponer su gestión en términos de sustentabilidad. Esa nueva “mirada” necesaria sobre la empresa fue el disparador que motivó la creación de este modelo, originalmente diseñado en 2003, y su revisión y ampliación –producto de su aplicación práctica por varias empresas en América Latina– en 2006.<sup>[13]</sup>

Una compañía generalmente informa su posición financiera a través de balances, sus resultados económicos a través de los estados de resultados y los orígenes o fuentes de los flujos de caja y sus usos o aplicaciones, siempre con la perspectiva del accionista. Se utiliza un “idioma”: el de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Pero lo que estaba faltando era un formato accesible, fácil de seguir y que cuantificara los efectos del comportamiento social de la compañía, utilizando los mismos principios de contabilidad generalmente aceptados en la contabilidad convencional.

El “cuarto estado financiero” ofrece a las compañías los medios para expresar y revelar claramente a los *stakeholders* cómo el valor se crea y se distribuye. Ejemplos de compañías que en la región han adoptado este modelo pueden encontrarse en: Industrias Peñoles, Grupo Modelo, Isagen, BHP Base Metals, Minera Escondida, Minera Spence, Minera Cerro Colorado, Minera Los Pelambres, ENTEL y Zofri S.A.

### 2. Boletín técnico brasileño sobre estado demostrativo de valor agregado

La profesión contable en Brasil ha efectuado también avances en el tema definiendo ya en el año 2005 un estado demostrativo de valor agregado, el cual fue ratificado por el *Conselho Federal de Contabilidade* en Noviembre de 2008 y modificado recientemente el 27 de marzo de 2009. Por el rol de liderazgo de Brasil como país motor dentro de las economías emergentes creemos que la ratificación de esta manera de ver los números (independientemente de diferencias no

13 Perera (2003 y 2006)

sustanciales con un modelo desarrollado en Italia, *Bilancio Sociale* y del cuarto estado financiero) podrá ser un impulsor importante del esfuerzo de reporte integrado. De hecho lleva a la categoría de estado financiero (uno de los postulados del Cuarto) la información sobre la gestión de valor, o riqueza, de las empresas, en cuanto a su generación – concepto cercano a la formación de PBI o de cuentas nacionales – y su distribución entre distintos grupos de interés.

Así, el pronunciamiento establece que toda entidad bajo la forma jurídica de sociedad por acciones, con capital abierto, y otras entidades que la ley establezca, deben elaborar el DVA y presentarlo como parte de sus demostraciones contables que se divulgan al final de cada ejercicio social, al tiempo de recomendar su elaboración por todas aquellas entidades que divulgan demostraciones contables.

Éste ha sido un paso de evolución significativa ya que en su redacción original la NCB T 3.7 del año 2005 sólo hacía referencia a esta norma para aquellas empresas que resolvieran publicar ésta información. Al tornarla obligatoria para toda empresa abierta y recomendable para todo otro tipo de sociedad, la profesión esta adoptando una posición de liderazgo que ojalá sea seguida en otras geografías

### 3. Accounting for Sustainability Project

Con el objetivo de asegurar que se incluya la sustentabilidad en el ADN de las organizaciones y demostrar que así se ha implementado, el príncipe de Gales creó el proyecto denominado “Accounting for Sustainability”<sup>(14)</sup> que tomó estado público en el 2008 en Inglaterra. El objetivo del grupo fue crear una herramienta que ayude al proceso de gestión de la información de la RSE en el día a día. Así fue que se desarrolló incluso una innovadora página web, una herramienta para la toma de decisiones y ejemplos de buenas prácticas de empresas públicas y privadas. Además, se creó el marco de referencia para reportar denominado “Connected Reporting Framework” que propone un marco de reporte claro, conciso y comparable, el cual sigue la tendencia de introducir y revelar temas no financieros de carácter material en la información financiera de las empresas, de manera de integrar ambos mundos.

## B. Iniciativas Específicas

### 1. De Grupos multi-sectoriales

- **Ethos:** En Brasil se crea en 1998 el Instituto Ethos, asociación que actualmente está integrada por más de 1.000 organizaciones de diferentes tamaños y sectores. En 2001 crearon la

---

14 [www.sustainabilityatwork.org.uk](http://www.sustainabilityatwork.org.uk).

primera “*Guia para Elaboracao de Balanco Social e Relatorio de Sustentabilidade*” y en 2008, lanzaron la octava versión. En dicha guía se presentan los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta para apoyar a la gestión de las empresas en materia de RSE y uniformizar el proceso de *Reporting* en materia ambiental, social y económica. La guía promueve explícitamente la integración de su marco de referencia con los contenidos propuestos por otras dos iniciativas: *Global Reporting Initiative* e IBASE. (<http://indicadores.ethos.org.br>)

- **IBASE:** El Instituto Brasileiro de Análisis Social y Económico (IBASE) fue creado en 1981 y desde entonces ha buscado generar modelos simples de publicación de información no financiera para empresas, fundaciones y organizaciones sociales, micro y pequeñas empresas y cooperativas (cuatro modelos diferenciados). El modelo que desarrollaron se compone actualmente de siete tipos de indicadores cuantitativos: base de cálculo (indicadores económicos), indicadores sociales internos, indicadores sociales externos, indicadores ambientales, indicadores del cuerpo funcional, informaciones relevantes (tasa de accidentabilidad, por ejemplo) y una sección de otras informaciones, donde la empresa puede incorporar aquella información que considere necesaria. Las empresas que utilizan éste modelo, obtienen un sello “*Balanco Social Ibase/Betinho*” que certifica que se han seguido la metodología y los criterios propuestos por el índice. Toda la información de las empresas que utilizan el modelo se encuentra disponible en la página Web: [www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br).

## 2. De industrias específicas

En la medida en que las empresas aplican un proceso de identificación de temas “materiales” (aquellos aspectos relevantes a reportar para los lectores o stakeholders interesados), van surgiendo aspectos de inquietud comunes a los distintos países, contextos o industrias. Es por ello que iniciativas sectoriales han emprendido proyectos de diseño de indicadores particulares para su industria, que son incorporados a los procesos normales de *reporting* corporativo. Estos indicadores sectoriales tienen además el beneficio de hacer comparable y exigible a las diferentes compañías la publicación de cierta información que pueda ser sensible a ojos de los lectores.

Tal como lo promueve el mismo GRI<sup>[15]</sup>, existen para efectos de *reporting* de la RSE grupos de trabajo específicos que estudian los temas a reportar en cada industria. Es así que surgieron los suplementos sectoriales para Reportes de Sustentabilidad para las siguientes industrias (algunos aún se encuentran en estado de borrador): aeropuertos, accesorios & calzado, automotrices, construcción e inmobiliaria, compañías eléctricas, servicios financieros, alimentos procesados,

logística y transporte, medios de comunicación, minería & metales, ONG's, petróleo & gas, organismos públicos y telecomunicaciones.

También existen iniciativas, más allá de los lineamientos de GRI, que surgen bajo el alero de instituciones sectoriales tales como los indicadores del *Coal Institute*<sup>[16]</sup>, que propone indicadores para las empresas que extraen carbón o *International Petroleum Industry Environmental Conservation Association* (IPIECA) para aquellas relacionadas con el petróleo o el gas. Por su parte, iniciativas como la *World Wildlife Fund* (WWF) se han preocupado de la generación de indicadores para industrias específicas como la industria forestal, publicando las "*Guidelines on Corporate Responsibility Reporting for the Forest Industry, with specific focus on the Pulp and Paper Sector*" en 2004 y su versión revisada en 2007.

A modo de ejemplo, se comentan dos de algunas iniciativas: La desarrollada por ICMM para la industria de minería y minerales y los indicadores aplicables para las pequeñas y medianas empresas y para los servicios financieros.

- **International Council on Mining and Metals:** La iniciativa sectorial para la minería y metales reúne a grandes compañías de todo el mundo que se comprometen a una producción de manera responsable. Uno de los principales proyectos que emprendió esta coalición fue el diseño de un marco de referencia para el desarrollo sustentable, *Sustainable Development Framework*, el cual está basado en tres pilares: los principios, el reporte público y la verificación independiente. Así, la ICMM se encargó del diseño de los indicadores particulares para la industria, considerados como un suplemento sectorial de GRI, para la elaboración de reportes de sustentabilidad. ([www.icmm.org](http://www.icmm.org))
- **Reporting en Pyme's:** En Mayo de 2007, el mismo GRI presentó un documento destinado específicamente para fortalecer las prácticas de *Reporting* de las organizaciones pequeñas y medianas denominado "Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas" como complemento a una guía ya existente para que dichas organizaciones puedan implementar buenas prácticas de desarrollo sustentable. "En cinco pasos, Guía para comunicar políticas de Responsabilidad Social Corporativa en las Pyme's".
- **Servicios financieros:** Luego de un período de cinco años de discusión se lanzó en 2009 el suplemento sectorial del *Reporting* para el sector financiero. Dicho suplemento fue un trabajo conjunto de GRI con la iniciativa financiera de UNEP (UNEP – FI) y diversos *stakeholders* del mundo financiero. Fue así que en la nueva versión, ampliada y detallada, se incluyeron una

serie de indicadores de particular aplicación para la industria financiera, en aspectos económicos, ambientales, de responsabilidad de producto, temas laborales y de derechos humanos, comunidad y aspectos específicos en relación a los productos y servicios financieros.

### 3. Esfuerzos de Estados

A pesar de todos estos esfuerzos voluntarios por el impulso de la medición de la RSE, algunos Estados han considerado que no se alcanzó una evolución suficiente. En este sentido, los gobiernos de Noruega, Suecia y Dinamarca están impulsando actualmente la obligatoriedad de emitir reportes de sustentabilidad.

Noruega ha aprobado su primer "Libro Blanco" de RSE donde se fijan las líneas de acción y se obliga a las empresas a informar anualmente de su comportamiento en la materia. Por su parte, el parlamento danés votó una ley a mediados de diciembre de 2008 por la cual se obliga a casi 1.100 grandes empresas a incluir en sus informes financieros información sobre su gestión en materia de RSE (políticas, prácticas y resultados). También Suecia se ha sumado a la obligatoriedad en la publicación de estos informes, en este caso para las empresas públicas que deben elaborar sus informes bajo el lineamiento del GRI y someterlos a una verificación externa.<sup>[17]</sup>

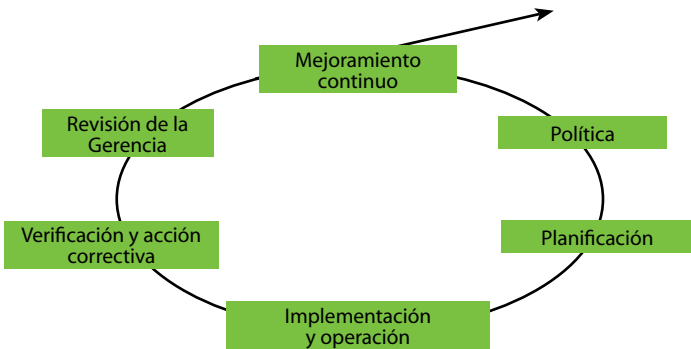
En Estados Unidos, la agencia de protección ambiental (*US Environmental Protection Agency* (EPA)) ha publicado un lineamiento para la publicación obligatoria de las emisiones de gases de efecto invernadero, constituyéndose éste en el primer paso para la exigencia legal de difusión de información de este tipo en Norteamérica. El lineamiento aplica para determinados sectores (combustibles, productos químicos, fabricantes de vehículos y maquinarias) y todas aquellas empresas que se constituyen en grandes emisores de estos gases. A partir de 2011 se hará efectivo el lineamiento y la EPA será la responsable de verificar la información presentada por las empresas. (<http://www.epa.gov/climatechange/emissions/ghgrulemaking.html>)

17 Sweden Ministry of Enterprise, Energy and Communications

# IV. El uso de indicadores y estándares de RSE en la gestión

Los modernos sistemas de gestión (de calidad, de gestión ambiental, de salud y seguridad) postulan como actividades principales para su instauración del modelo, tal como se exhibe en el Gráfico 4, el diseño de políticas, la planificación de actividades, la implementación y operación, la verificación y acción correctiva, la revisión de la gerencia y el mejoramiento continuo.

GRÁFICO 4- MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN<sup>[18]</sup>



En el caso de las empresas que quieren permear en sus estructuras, procesos y sistemas los conceptos de la sustentabilidad o RSE, éste modelo genérico es también de aplicación. Todo parte de las políticas de RSE que derivan en una serie de objetivos empresariales y, para ello, la empresa debe diseñar indicadores que permitan hacer gestión o, como lo denomina Deming,<sup>[19]</sup> planificar, hacer, monitorear y actuar en consecuencia. Por lo tanto, los indicadores juegan un rol clave en cada una de estas etapas.

Dado que en la sustentabilidad se ven involucradas diversas áreas de gestión, el uso de los indicadores de RSE también dependerá de los planes, acciones y objetivos en materia de sustentabilidad. Por ejemplo, si los objetivos o programas de RSE contemplan una mejora sustancial en materia ambiental y en particular en reducción de emisiones al aire, es entonces que se deberán definir indicadores que permitan monitorear de cerca dicha evolución.

18 ISO  
19 Deming (1989)

Lo mismo ocurre con aspectos laborales, de productos o clientes, temas de relacionamiento con la comunidad, con los proveedores, etc.

En cada ámbito de la RSE la empresa define sus objetivos y los indicadores ayudarán a monitorear el avance respecto a ellos.

Para el diseño de indicadores de RSE pueden ser utilizadas guías o mejores prácticas como las que se describen a vía de ejemplo a continuación, o también la empresa puede definir indicadores particulares según sus propios objetivos. En todo caso, los mismos indicadores se aprovechan para reportar a los grupos de interés pero cobran sentido de valor para la empresa en la medida en que sean utilizados a nivel gerencial para la medición y diagnóstico interno.

El uso de los indicadores de gestión en materia de RSE en las actividades cotidianas puede tener diversas facetas. En empresas preocupadas por la sensibilización y extensión de los conceptos y prácticas de RSE a su cadena de proveedores, los indicadores pueden ser utilizados como “filtro” al momento de priorizar o seleccionar aliados estratégicos.

En empresas que tienen como uno de los focos estratégicos el mejoramiento continuo en materia de Recursos Humanos o la implementación de prácticas de inclusión social al interior de la estructura corporativa, los indicadores pueden ayudar como “guía” para el diseño de procesos o procedimientos de selección de personal.

Otro ejemplo de uso de los indicadores lo constituye el caso de los resultados de encuestas de satisfacción de clientes, que pueden apoyar la toma de decisiones oportuna en materia comercial.

En esta sección se describen algunos estándares de RSE que pueden ayudar al diseño de indicadores en materia de gestión y como apéndice hemos agregado un compendio ordenado de indicadores que en nuestra experiencia son relevantes en la gestión de la sustentabilidad junto a la razón de ser o propósito de cada uno de ellos.

## A. Extensión de indicadores a cadenas de proveedores

🟢 **SA8000:** La norma SA8000 fue creada por *Social Accountability International* (SAI), organización sin fines de lucro dedicada al desarrollo e implementación de normas de responsabilidad social. Fue publicada en 1997 y actualizada en 2001. Es una norma universal y auditable y trata básicamente sobre prácticas de derechos humanos y las condiciones de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor.

Está dirigida a aquellas empresas que buscan garantizar los derechos básicos de los trabajadores, principios éticos y sociales. Puede ser aplicada a cualquier tipo de organización o negocio. Actualmente sus principales usuarios son algunas de las más grandes empresas

agrícolas exportadoras de banano, piña, tabaco, vino, frutas enlatadas y café procesado, que cuentan con la certificación SA8000. ([www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org))

- **Sistema de calificación de empresas proveedoras (SICEP):** Para contribuir al fortalecimiento de las cadenas productivas de la industria minera, se constituyó en Chile una instancia de encuentro entre compradores y empresas proveedoras de bienes y servicios, facilitando su integración como socios estratégicos de las empresas mineras.

A través del SICEP, la Asociación de Industriales de Antofagasta situó a la industria minera como pionera en la incorporación del concepto de registro, evaluación y calificación de proveedores en la gestión de las relaciones de compra y contratación dentro de la cadena de abastecimiento. SICEP provee un sistema de información para la gestión integral de abastecimiento en los sectores clave de la industria nacional, prestando soporte en la búsqueda y selección de proveedores y la gestión de contratos vigentes. Este sistema de información incluye indicadores que tienen relación también con aspectos de salud y seguridad laboral. Hoy en día la iniciativa incorpora a más de 1.800 proveedores. ([www.sicep.cl](http://www.sicep.cl)).

## B. Iniciativas de auto evaluación

A partir del esfuerzo de las asociaciones empresariales locales, han surgido en los últimos años y han tenido gran importancia en el impulso de la medición de la actuación empresarial en RSE las herramientas de auto evaluación que pueden ser empleadas por las compañías para posicionarse en su camino al desarrollo sustentable. Es así que aparecieron en Latinoamérica los manuales de implementación y cuestionarios de auto evaluación de ACCIONRSE en Chile ([www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)), DERES en Uruguay ([www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)), CCRE en Colombia, ([www.ccre.org.co](http://www.ccre.org.co)), FUNDAHRSE en Honduras ([www.fundahrse.org](http://www.fundahrse.org)), FUNDEMÁS en El Salvador ([www.fundemas.org](http://www.fundemas.org)), Peru2021 en Perú ([www.peru2021.org](http://www.peru2021.org)), CERES en Ecuador ([www.redceres.org](http://www.redceres.org)), uniRSE en Nicaragua ([www.unirse.org](http://www.unirse.org)), Instituto Ethos en Brasil ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)), centraRSE en Guatemala ([www.centrase.org](http://www.centrase.org)) y IARSE en Argentina ([www.iarse.org](http://www.iarse.org)). A pesar de que algunas de dichas entidades poseen herramientas electrónicas en sus páginas web y otras no, el temario sobre el cual versan los cuestionarios de auto evaluación es muy similar uno de otro incluyendo preguntas de Recursos Humanos, cultura organizacional, medio ambiente, gobierno corporativo, relación con clientes y consumidores, marketing responsable y relación con proveedores.

## C. Esfuerzos innovadores de empresas

Hay algunas compañías en particular que han sido pioneras en la implementación de metodologías de medición, o, incluso, en el diseño de sus propias herramientas de gestión de la sustentabilidad.

Tal es el caso de MASISA, compañía líder en Latinoamérica en la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores. Desde sus inicios, la

mpresa asumió un fuerte compromiso con el desarrollo sustentable a nivel estratégico y ello se plasmó con el diseño e implementación de un balance *scorecard* o tablero de mando integral con indicadores particulares relacionados con el desarrollo sustentable. La efectiva implementación de dicha herramienta se evidenció al fijar que el éxito en el logro de los indicadores proyectados tendría directa relación con la remuneración de los principales ejecutivos de la compañía. ([www.masisa.com](http://www.masisa.com))

En Chile otro ejemplo de empresa innovadora ha sido la Asociación Chilena de Seguridad. Antes de que la RSE se convirtiera en un concepto conocido por la mayoría de las compañías del país, la asociación había implementado un sistema de indicadores que le permitían medir la calidad de vida laboral, en base a un modelo francés. Se trata de una encuesta a los trabajadores de la empresa que recopila información relacionada con 19 indicadores en temas de seguridad en el empleo, sistema de remuneraciones, derecho a opinión, calidad de la organización y actividades extra laborales, entre otros. ([www.achs.cl](http://www.achs.cl))

A nivel europeo, ha sido destacable el esfuerzo de la empresa sueca IKEA que se dedica al diseño y construcción de productos para el hogar. Por ser una empresa que trabaja con muchos proveedores, ésta área ocupa un lugar privilegiado en su plan de RSE. Fue así que crearon su código de conducta "IKEA WAY" que se basa en el principio sostenido por la compañía de que sus productos tienen que estar fabricados en condiciones laborales aceptables por proveedores que cuidan a sus empleados y el medio ambiente. El código de conducta establece los requisitos mínimos que deben cumplir los proveedores en materia social y laboral y de medio ambiente. Actualmente la empresa cuenta con un grupo interno de colaboradores que se encarga de la revisión del cumplimiento de dichos indicadores a nivel de proveedores, pero también contrata los servicios de empresas para verificar de manera independiente dicho cumplimiento. ([www.ikea.com](http://www.ikea.com))

Asimismo, *Walt Disney Company*, en relación a las licencias para la elaboración de productos que vayan con su marca, aplica una serie de estándares de RSE que sirven de "filtro" entre quienes pueden producir con esa marca y quienes no. Dichos estándares se encuentran plasmados en un Código de Conducta que trata aspectos de mano de obra infantil, trabajo forzoso, coacción y acoso, no discriminación, libertad de asociación, salud y seguridad, remuneración acorde y cuidado del medio ambiente. Además, el código prevé cláusulas relacionadas con el cumplimiento de la legislación local. (<http://disney.go.com>)

Por su parte, empresas como el supermercado inglés TESCO están exigiendo a sus proveedores el cumplimiento de determinados estándares en materia de RSE, reflejando así la exigencia de sus propios clientes. La exigencia no es teórica sino que ha llegado a los exportadores chilenos de frutas que han debido responder cuestionarios y visitas a terreno para determinar si se cumple con buenas prácticas en el ámbito laboral, contratos de trabajo, horario y trabajo infantil. Actualmente se está extendiendo al sector vitivinícola requiriendo la revelación en su etiquetado de la huella de carbono de este producto estrella de las exportaciones chilenas. ([www.tesco.com](http://www.tesco.com))

## V. Comentarios de cierre

Terminaremos este capítulo con tres comentarios generales que ojalá sirvan al propósito de estimular la adopción de indicadores de gestión, al tiempo de presentar finalmente como Apéndice un conjunto mínimo que - basados en nuestra experiencia de trabajo en la región -generalmente se encuentra disponible en toda empresa (o son de relativamente fácil incorporación).

Así este capítulo servirá no sólo al propósito descriptivo de cómo ha evolucionado el tema y cuáles son las prácticas más usuales al respecto, sino también al de estimular la adopción de estas formas de medir la gestión sustentable de la empresa a nuestra realidad latinoamericana

### A. Se está levantando la niebla mediante la convergencia de estándares e indicadores aplicados con uniformidad

Estamos asistiendo a un proceso de decantación natural de estándares. Desde un momento inicial, hace ya más de tres décadas, de definición de términos y conceptos básicos sobre la información y la contabilidad social, el reportar sobre la gestión de la sustentabilidad de la empresa sigue creciendo de manera gradual.

Dicho reportar es consecuencia del actuar y si bien pueden existir casos de reportar porque es “políticamente correcto” el esfuerzo y costo asociado con los reportes hace mas bien concluir que la mayoría de ellos son la expresión tangible, la punta del iceberg, de cómo las empresas están incorporando prácticas de gestión que van más allá de lo estrictamente financiero.

Dichas iniciativas han surgido, en general, de la participación de múltiples partes interesadas que han agregado miradas y perspectivas diferentes al accionar empresarial.

Esos procesos en sí mismos han sido un desafío frente a voluntarismos y autoritarismos, el desafío de saber escuchar al otro y responder a sus expectativas En esa evolución, el rol de entidades multilaterales y empresas globales ha sido un disparador de esfuerzos de emulación

Se trata de dar cada vez más uniformidad o consistencia a la forma de medir, para comparar y hacer creíble la gestión que se reporta.

En ese sentido, nos parece que el proceso de convergencia de estándares y de asegurar la consistencia o uniformidad en la forma de medir (entre períodos, entre empresas de una misma industria, con alcances regionales y globales) es lo que va a caracterizar, de hecho ya está caracterizando, el desarrollo de indicadores de gestión en América Latina

## **B. Es un tema de voluntad, de querer medir y reportar, antes que de disponibilidad de herramientas**

Se observan que las herramientas están, ya existen, son muchas y buenas. Si se peca de algo es de abundancia. Sin embargo, se carece de la voluntad de aplicar esos conceptos. Frente al escepticismo la respuesta a medir la gestión es que el esfuerzo correspondiente no necesariamente es más costoso que el meter la cabeza bajo la tierra e ignorar estos temas.

Claramente, sin embargo, es hora de poner foco en lo relevante y en aplicar herramientas e indicadores sencillos pero poderosos.

Es con ese afán, indicadores sencillos, generalmente disponibles en la empresa, que hemos preparado el tablero de comando de la gestión de sustentabilidad que presentamos al final como Apéndice.

## **C. La integración de conceptos en la gestión empresarial en la actualidad**

Cómo convertir las premisas del accionar sustentable de una mera filosofía de gestión a una realidad tangible en la administración del día a día empresarial, que incorpore nuevas y más completas miradas sobre el mundo, es lo que permitirá gestionar mejor los riesgos y desafíos de la empresa del siglo XXI.

Estamos frente a un gran telón de fondo: el rol de las empresas en sociedad, el debate que se abre y que estará permeando la evolución de los indicadores de gestión a futuro y del cual la transparencia es un requisito ineludible.

Pero, como se ha indicado al comienzo, para reportar primero hay que hacer y para gestionar hay que medir, por ello los indicadores son las luces de posicionamiento del estrecho canal hacia la sustentabilidad de la empresa

## Apéndice: Indicadores mínimos para medir la gestión de sustentabilidad empresarial en América Latina - Perera (2009)

Con el objetivo de orientar al lector en el diseño e implementación de las prácticas de RSE, se presenta a continuación un conjunto de indicadores que pueden servir en la tarea de gestionar la sustentabilidad al interior de la organización, basados en la experiencia práctica adquirida en la implementación del modelo del cuarto estado financiero. Cada uno de los indicadores incluidos en el listado se acompaña de una breve explicación sobre el motivo de la inclusión y por qué es tan importante su monitoreo para la efectiva gestión de la RSE. El conjunto de indicadores conforma un alcance "ideal" siendo la realidad y posibilidades de cada empresa, preponderantes a la hora de decidir qué aspectos se monitorearán y cómo.

INDICADOR	¿PARA QUÉ SIRVE ESTE INDICADOR?
<b>1. Definición y seguimiento de Políticas de responsabilidad social</b>	
a) Gobierno corporativo b) Código de ética c) Seguridad, salud y trabajo d) Medio ambiente e) Desarrollo de la comunidad f) Marketing responsable y protección al consumidor g) Diálogo social h) Inversión social i) Donaciones, voluntariado y filantropía j) Educación k) Desarrollo de la cadena de proveedores	La existencia de políticas que den marco al desempeño de la empresa en materia ambiental, social y económica, demuestra, por un lado, el compromiso serio de la compañía con el comportamiento definido en la política, y, por otro, declara públicamente la postura de la compañía respecto de dicha materia
<b>2. Valor agregado generado y distribuido</b>	Refleja la contribución económica de la compañía a los diferentes grupos de interés y demuestra que la empresa genera valor para la sociedad en su conjunto y no sólo para el accionista o propietario
<b>3. Indicadores de generación del valor agregado</b>	
<b>a) Ingresos</b>	
Concentración de clientes	Demuestra la dependencia o no de la empresa a un conjunto limitado de clientes
Destino geográfico de las ventas	Demuestra cómo la empresa es proveedora de bienes y/o servicios a diferentes geografías y con ello obtiene recursos de su inserción global, aportando divisas al país.
Ingresos por tipo de Producto y por segmento de negocio	Demuestra la dependencia o riesgo de sustentabilidad frente a variaciones en la demanda de productos o en los segmentos que atiende

INDICADOR	¿PARA QUÉ SIRVE ESTE INDICADOR?
Satisfacción de clientes	Demuestra como la compañía es capaz de prestar diferentes soluciones a diferentes problemáticas y para grupos económicos disímiles
	Demuestra el grado de satisfacción que le ha generado a sus clientes para un determinado período o los riesgos consiguientes y aporta información sobre las acciones mitigantes de dichos riesgos
<b>b) Origen de los componentes del costo y promoción de cadena de proveedores y desarrollo de empresas</b>	
Cantidad de proveedores por región geográfica	Oportunidades de generación de negocios y empleo e impacto económico en las diferentes zonas geográficas
Cantidad de proveedores por tamaño del proveedor y por volumen de compras	Oportunidades de generación de negocios y empleo e impacto económico en los diferentes niveles socio-económicos de la cadena de proveedores
Categorización de proveedores por adhesión a estándares de responsabilidad social	Priorización y, por lo tanto, generación de mayores oportunidades de negocios en aquellos proveedores que promueven y aplican buenas prácticas de RSE
Plazo de pago por tipo de proveedor, teórico y real	Demuestra cómo la compañía da oportunidades de negocios a empresas de diferentes tamaños con un trato financiero justo
<b>4 - Indicadores de distribución del valor agregado</b>	
<b>Empleados</b>	
Cantidad de empleados, (clasificados por sexo, por procedencia étnica, por función., por edad, por antigüedad)	Refleja el fomento de la diversidad de la compañía en materia de empleo: promoción del empleo de la mujer, respeto de las comunidades locales, fomento del empleo en distintas capas etáreas.
Promedio anual de ingreso por empleado, general y por rango	Transparencia pública sobre remuneraciones, justicia y equidad en las remuneraciones
Relación entre salario menor y salario mayor	
Relación entre remuneración variable y fija.	
Beneficios sociales	Demuestra el aporte de la compañía a los trabajadores más allá de la remuneración
Planes de pensión obligatorios o voluntarios	Demuestra el aporte de la compañía a los trabajadores para hacer frente a su retiro
Encuesta de clima organizacional	Sus resultados reflejan el grado de satisfacción de los colaboradores con la compañía y demuestra los riesgos en relación a las personas y su percepción sobre la gestión de la empresa

INDICADOR	¿PARA QUÉ SIRVE ESTE INDICADOR?
<b>Estado</b>	
Anticipo o diferenciación de impuesto a la renta frente a la tasa nominal.	Demuestra la estrategia empresarial en relación a la oportunidad del cumplimiento de sus obligaciones tributarias
Administración de impuestos por cuenta del estado	Demuestra cómo la compañía está siendo un agente recaudador de impuestos para el Estado
Tipos de impuestos directos e indirectos, federales y estatales/provinciales/regionales que gravan la actividad de la empresa	Refleja la contribución a través de los diferentes tipos de impuestos, de la empresa al Estado Nacional, Provincial o Regional.
<b>Accionistas</b>	
Cantidad	Demuestra el grado de concentración de la propiedad
Origen geográfico	Penetración local o extranjera en la propiedad de la empresa
Relación entre valor contable de la acción y capitalización en bolsa.	Refleja el plus en el valor en las expectativas de la sociedad (valor de la acción) en relación con el patrimonio contable
Dividendos pagados	Remuneración a la participación accionaria
<b>Comunidad y Medio Ambiente</b>	
Inversión en proyectos de interés social	Divulga cómo la empresa ha colaborado económicamente en iniciativas de tipo comunitarias
Inversión en medio ambiente	Demuestra cómo la empresa ha colaborado en la protección ambiental
Horas donadas para trabajos voluntarios	Demuestra el estímulo de la empresa a la acción comunitaria
Donaciones	Refleja cómo la compañía ha destinado recursos a proyectos específicos a la comunidad
<b>Indicadores de gestión ambiental</b>	
Estudios de Impacto Ambiental	Demuestra el grado de adhesión a buenas prácticas de prevención y mitigación de riesgos ambientales y el grado de cumplimiento a la normativa
Auditorías ambientales	
Rehabilitación de terrenos	Describe las campañas, programas y resultados destinados a la reducción de la huella en materia ambiental
Reducción de emisiones	
Inventario de gases de efecto invernadero	
Consumo de energía	
Generación y disposición de residuos	
Reciclaje y recuperación de desechos	Describe las campañas, programas y resultados destinados a la reducción de la huella en materia ambiental

INDICADOR	¿PARA QUÉ SIRVE ESTE INDICADOR?
Energías renovables y alternativas	Esfuerzos de la compañía por utilizar energías provenientes de fuentes renovables o no convencionales y disminuir así la huella ambiental
Consumo de agua	Esfuerzos de la compañía por disminuir la cantidad de agua consumida, por unidad producida
Financiamiento	
Promedio del costo de financiamiento externo (tasa de interés).	Refleja los costos de la empresa frente a las necesidades de capital
Bancos locales o extranjeros.	Obtención de recursos económicos a nivel local o mediante divisas del exterior
Promedio de la rentabilidad de los fondos líquidos.	Obtención de réditos a partir de la inversión en productos financieros
Promedio de fondos líquidos sobre activos corrientes.	Refleja la liquidez de la compañía para hacer frente a sus obligaciones
Período de cobranza corrientes.	Demuestra la "sanidad" de la cartera de clientes, es decir, la rapidez con que la compañía está cobrando lo que se le adeuda
Período medio de pago.	
Generación promedio mensual de fondos líquidos.	Demuestra, en relación a sus necesidades de caja, la generación de recursos que la hacen sustentable.

## Referencias

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), 1977, *The Measurement of Corporate Social Performance*, AICPA, Nueva York.

Awad, P., Perera L. y Winicki D., 2008, "Embedding Corporate Responsibility through Effective Organisational Structures" (Implementando la RSE a través de Estructuras Organizacionales Efectivas), presentado en el séptimo coloquio de *European Academy of Business in Society, Corporate Responsibility, Leadership and Organizational Change*, Universidad de Cranfield.

Corporateregister.com, 2009, "CRReporting Awards' 2008: Global Winners & Reporting Trends" Londres, Marzo. Disponible en: [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com)

Deming, W Edwards, 1989, *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Fitzgerald Kbe & Cormack, 2006, "The sustainable economy dialogue – Reports and Reflections" *The Prince of Wales* – Universidad de Cambridge - Programme for Industry.

Global Reporting Initiative, 2007, "Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Versión 3.0". Disponible en: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Griffiths, P. y Perera L., 2007, "The Challenge in Corporate Social Responsibility: getting things done" (El Desafío de la RSE: hacer que las cosas pasen), presentado en la tercera Conferencia Europea de Administración, Liderazgo y Gobierno de Empresa (ECMLG 07), Universidad de Winchester.

Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, 2001, "Social Reporting Standards", Milán. Disponible en [www.gruppo-bilanciosociale.org](http://www.gruppo-bilanciosociale.org)

Jonson H.L, 1979, "Disclosure of corporate social performance: Survey, evaluation and prospects", Praeger Publishers, Nueva York.

Norma ISO 9000 (2000). Sistema de Gestión de la Calidad. Organización Internacional de Normalización.

Perera L., 2003, "El Reporte Social: Un Cuarto Estado Financiero Básico Sobre la Dimensión Social de las Empresas", Santiago.

Perera L., 2006, "Hacia un Cuarto Estado Financiero Básico: La dimensión económico-social de los Reportes de Sustentabilidad – 2ª Versión Revisada y Ampliada", Santiago

PricewaterhouseCoopers Chile, 2008, "Reportes de Sustentabilidad en Chile: Avanzando en el camino de la transparencia". Disponible en: [www.pwc.cl](http://www.pwc.cl)

Seidler L.J. y Seidler L.L, 1975 "Social Accounting: Theory, Issues and Cases" de *Social Accounting (Melville Series on Management, Accounting, & Information Systems)*, Editorial Melville Pub. Co, Los Angeles

Savitz, Andrew, 2006, "World Watch Issue 2: Broader Reporting, Straight Talk on sustainability", PwC.

Sweden Ministry of Enterprise, Energy and Communications, 2007 – Regeringskansliet, "Guidelines for external reporting by state-owned companies". Disponible en [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)

## Capítulo 14

# Gestión de las relaciones con las partes interesadas

*María Emilia Correa  
Rafael Estévez Valencia*



## I. Introducción

Éste capítulo trata de las relaciones no comerciales de las empresas y de la licencia social para operar. Su foco es las relaciones que mantienen con actores considerados no tradicionales como las comunidades vecinas a sus operaciones, la sociedad civil organizada, local o internacional, las llamadas organizaciones no gubernamentales (ONG's), las familias de los trabajadores, otros líderes de opinión y las generaciones futuras.

Las empresas mantienen relaciones con sus accionistas, empleados, clientes y proveedores de forma habitual y con un sentido comercial. Los competidores, el gobierno, potenciales inversionistas, los medios de comunicación, las asociaciones gremiales y los sindicatos también tienen interés en el desarrollo de la actividad de la empresa y naturalmente son públicos interesados, pero todos ellos tradicionalmente sí han estado presentes en su radar. En estas páginas vamos a referirnos principalmente a la gestión de públicos interesados no tradicionales en las empresas. Usaremos el apelativo “públicos interesados” con el mismo sentido que se usa la palabra *stakeholders* en inglés. Es decir, personas, grupos, asociaciones y organizaciones que tienen interés en el desarrollo del negocio bien porque son afectados positiva o negativamente por la acción de la empresa, o bien porque la pueden afectar positiva o negativamente.<sup>[1]</sup>

---

1 Para una introducción al tema, ver [http://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder\\_corporate](http://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_corporate).

## II. El foco de la gestión estratégica está cambiando desde los accionistas ("shareholders") a las partes interesadas ("stakeholders")

La relación empresa-accionista ha sido considerada como la más relevante para cualquier negocio. Tiene protección legal en todo el mundo y conlleva la obligación fiduciaria del "debido cuidado", que obliga a la empresa a poner los intereses de los dueños del capital por encima de cualquier otro interés, de forma de asegurar la protección y el aumento de valor de su inversión. De hecho, todavía algunos consideran que la única responsabilidad de la empresa es para con sus accionistas. En esta visión sólo a ellos se les debe rendir cuentas y el éxito empresarial se debe medir exclusivamente por el retorno financiero a la inversión de capital. Se puede leer una discusión actualizada al respecto en la revista *The Economist* de Enero 17, 2008<sup>[2]</sup>. El planteamiento más tradicional que dominó la práctica y "ética" monetarista se resume en el artículo de Milton Friedman, (1970) ***The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.***<sup>[3]</sup>

El concepto de *stakeholder* aplicado a las empresas fue divulgado por R. Edward Freeman (1984) en su libro "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*". El autor postula una visión de la empresa en el centro de múltiples relaciones sociales, que se contraponen a la concepción de la empresa cuyo exclusivo interés es su relación con sus accionistas.

Lo interesante de esta propuesta es que permite a la empresa reconocer que las relaciones con sus públicos de interés son fundamentales para asegurar el buen desempeño de sus negocios. Obviamente, si la empresa no conoce las expectativas de sus accionistas, o las conoce pero no las satisface, es probable que esos accionistas decidan retirar su capital o retirar a los ejecutivos que administran la empresa. De manera similar, si la empresa no satisface las expectativas de sus clientes no tendrá éxito en el mercado, y cuando los trabajadores y proveedores tienen algún margen de maniobra, expresan su desacuerdo con las empresas retirándose o terminando sus relaciones comerciales, o al menos saboteando el negocio.

Lo que resulta cada vez más evidente es que reconocer y considerar a todos los públicos interesados permite una mejor gestión de riesgos y, sobre todo, estar en contacto con quienes construyen las tendencias del mercado y los negocios del futuro. Empresas de todos los órdenes,

2 [http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story\\_id=10491077](http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=10491077),

3 *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. Copyright © 1970 by The New York Times Company, en [www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html](http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html).

incluso gigantes mundiales como Mc Donald's, WalMart, Shell, Monsanto, Nike y muchas otras, han aprendido, a partir de experiencias muy poco agradables, que la sociedad no se contenta con los resultados financieros de una empresa. Las partes interesadas crecen, se fortalecen y esperan que las empresas asuman su responsabilidad frente a los impactos que causan sobre las personas y el entorno natural; que sean transparentes sobre sus acciones y resultados. Sobre esas bases otorgan o suspenden la "licencia social para operar".

Existen además casos muy interesantes de empresas que han logrado ventajas competitivas a partir de escuchar y entender las expectativas y percepciones de sus públicos. Un caso ya clásico es Toyota, con su compromiso con temas ambientales y el desarrollo de su auto híbrido, que logró un impactante éxito de mercado durante el mismo período en que General Motors, su principal competidor, se vio forzado a solicitar ayuda financiera al gobierno para no cerrar sus puertas. Empresas como Natura Cosméticos del Brasil han logrado posicionarse como marcas de mucha reputación en negocios muy lucrativos, gracias al interés de la sociedad por conservar su riqueza biológica.

### A. La licencia social para operar es cada vez más estratégica

Esta licencia se refiere al voto de confianza que la sociedad otorga a una empresa para el desarrollo de su negocio. No es el resultado de un proceso institucional o regulado y depende la construcción de confianza con los públicos interesados no tradicionales.

Todos estamos familiarizados con el concepto de la licencia LEGAL para operar, es decir, la aprobación expresa por parte de las autoridades de gobierno que es indispensable para que un negocio pueda funcionar en un sitio determinado, en el rubro escogido, con las precauciones requeridas y demás. No contar con la aprobación legal necesaria expone a la empresa a ser sancionada, multada, o incluso al cierre de sus operaciones, por lo cual hay una relación directa con el valor financiero: podemos calcular cuánto costaría no contar con los permisos legales o incumplir las exigencias de las diversas autoridades.

Vemos, sin embargo, empresas que a pesar de contar con todos sus permisos y licencias legales, pierden la aprobación social y se ven enfrentadas a variados efectos negativos que amenazan la viabilidad o la estabilidad del negocio. La crítica pública a empresas como Nike, The Gap, Kathy Lee Gilford, y otras de la industria textil norteamericana por las condiciones de operación de sus proveedores en Asia y Centro América, las denuncias contra forestales, mineras y petroleras (Río Tinto, Barrick y Arauco en Chile, Shell, BP, Exxon, Alcoa, etc.) por sus impactos ambientales y sociales, las campañas contra las empresas productoras de juguetes de PVC, las que comercian con organismos modificados genéticamente (GMOs, por sus siglas en inglés), son sólo algunos ejemplos de las múltiples ocasiones donde la sociedad exige a las empresas requisitos que van más allá de las exigencias legales. *Las empresas pierden su Licencia social para operar, aún cuando tengan su licencia legal en regla, cuando la sociedad considera que su responsabilidad exige acciones más allá de lo exigido por la ley, y la empresa no satisface las expectativas sociales de forma adecuada.*

La pérdida de la *Licencia social para operar* tiene también un impacto directo en valor financiero de una compañía. Puede afectar la decisión de los accionistas de mover su capital, la decisión de compra de los clientes, la decisión de venta de los proveedores o la viabilidad de las operaciones propias del negocio. No se refiere esto a una simple crítica pública o al desacuerdo de un grupo: nos referimos a la acción social que logra afectar la gestión de la empresa.

## B. La licencia social para operar es herencia de un proceso histórico

La globalización, la organización de la sociedad civil y las facilidades de comunicación de los últimos años han permitido que los cuestionamientos a las empresas sean cada vez más notorios y extendidos: una empresa europea puede ser objeto de crítica pública en televisión o incluso en la puerta de sus oficinas corporativas apenas unas horas después de haber cometido algún acto cuestionable en sus operaciones en sitios remotos, como el Amazonas brasileño o en el desierto de la Guajira en Colombia.

La notoriedad de estos hechos hace pensar a algunos que el enfrentamiento sociedad-empresa es una ocurrencia reciente. Sin embargo, la historia del siglo XX nos muestra que la responsabilidad de la empresa, como actor social independiente de sus gestores y de sus dueños, ha sido delimitada en gran parte gracias a la acción crítica de la sociedad. Basta recordar las grandes luchas de principios del siglo XX por los derechos de los trabajadores, las de la década de los '30 por la protección de los derechos de los accionistas, las de los años '60 por los derechos de los consumidores, las de los años '70 por la protección del medio ambiente, en los '80 por los derechos de las generaciones futuras, y en los '90, las luchas por resaltar los impactos de la globalización sobre las comunidades de los países en desarrollo y la necesidad de que las empresas reconozcan y respeten la diversidad cultural y de género y los Derechos Humanos.<sup>[4]</sup>

Todos estos temas siguen vigentes en la agenda de los gobiernos, que ven la necesidad de regular la acción de las empresas a medida que la sociedad hace evidentes los efectos negativos de la acción empresarial sin control. La necesidad de control sobre el sistema financiero se ha hecho evidente recientemente con la lesión a los derechos de los accionistas por empresas como Enron y WorldCom, lo cual motivó legislaciones restrictivas (Sarbanes Oxley en los EE.UU., por ejemplo), y la profunda crisis mundial que vivimos en 2009, causada por empresas cuyo único objetivo es el lucro de cortísimo plazo, sin importar las consecuencias sociales de sus acciones.

4 El tema no sólo fue levantado por pensadores y dirigentes sociales, también fue acogido, en su dimensión ética, por grandes pensadores de la administración moderna. La cuestión de la ilegitimidad social de las empresas convertidas en sociedades anónimas de propiedad difusa y la necesidad de que se ganen su legitimidad en la relación con la sociedad cruza toda la obra de Peter Drucker, uno de los pensadores más influyentes en la administración. Ver (1942) *"The Future of Industrial Man"* John Day New York, NY.; (1993) *"The Ecological Vision: Reflection on the American Condition"* New Brunswick, N.J. Transaction.

Estamos abordando, por lo tanto, un proceso que viene desde los comienzos de la acción de la empresa como actor social, y lejos de ser una moda o una situación pasajera, continuará mientras existan las empresas. Los procesos de cambio y el fortalecimiento de las partes interesadas tienen todavía mucho espacio para crecer. Estamos frente a una realidad que las empresas visionarias han empezado a administrar, pero hay una mayoría que todavía considera que le empresa opera en el vacío y que “el mercado” es una entidad abstracta que no tiene relación con las sociedad.

Todos los cambios de escenario requieren juicio de realidad, capacidad de anticipación y de adaptación. Los gerentes de empresas, como todas las personas, pueden reaccionar frente a los requerimientos de cambio negando la existencia de la propia demanda de cambio, resistiéndose a ella sin análisis, posponiendo su reacción y hasta combatiendo a los voceros de partes interesadas.<sup>[5]</sup> Es posible, sin embargo, ver esta relación con la sociedad como una condición de operación, y ajustar los procesos internos para asegurar que se controlan adecuadamente los riesgos y se aprovechan las oportunidades de mercado que estas exigencias sociales presenten.

### **C. La filantropía es importante y merece reconocimiento, pero no es la forma de obtener la licencia social para operar**

Algunas empresas confunden las acciones filantrópicas con la gestión de partes o públicos interesados, pensando que donando dinero para algunas causas van a asegurar la confianza de sus públicos. Sin embargo, el proceso de obtención de la licencia social pasa por asegurar que la forma cómo se genera valor y se gana el dinero es acorde a las expectativas sociales. La filantropía es una donación voluntaria, y es por tanto una decisión de accionistas y ejecutivos.

### **D. ¿Cómo se construye la licencia social para operar?**

Es un proceso que parte con la identificación de las expectativas y percepciones de los públicos de interés, y con la estimación de la brecha entre estas expectativas y percepciones y los objetivos de la empresa. La gestión debe buscar disminuir esta brecha y asegurar un proceso iterativo y continuo que permita a la empresa y a sus públicos estar siempre adecuadamente informados.

Su objetivo es permitir el conocimiento mutuo y construir confianza. Al igual que en las relaciones humanas, la confianza se construye a partir del conocimiento mutuo, de la experiencia de promesas cumplidas, y de la certeza de tener un canal de comunicación que permita aclarar dudas y expresar preocupaciones. *La transparencia y la consistencia son los ingredientes esenciales de la gestión de públicos interesados que permite a la empresa operar en un marco de confianza real.* Construir confianza no es una técnica de mercadeo ni de manipulación.

---

5 El Tavistock Institute de Londres tiene una larga tradición estudiando las respuestas des-adaptativas de organizaciones (actividad S) y las respuestas proactivas y adaptativas (actividad W).

### III. El proceso de gestión de públicos o partes interesadas

Los públicos de interés se identifican revisando los procesos de gestión del valor de la empresa. La mejor manera de responder a la pregunta ¿quiénes son los públicos o partes interesadas de un negocio? es repensar y revisar los procesos de gestión del valor con los actores que dirigen y operan esos procesos.

Para ello se revisa la cadena de valor de la empresa, es decir, todos los procesos que se necesitan para que la empresa cumpla con su objeto económico social. Para ello sirve la metáfora de imaginar qué ocurriría si esa empresa desaparece: ¿a quiénes afectaría este suceso y cómo los impactaría tanto positiva como negativamente?

Este ejercicio incluye también a todos aquellos que pueden llegar a impactar de una u otra forma a la empresa. Personas, grupos, organizaciones o entidades cuyas acciones, opiniones o relaciones afectan o pueden llegar a afectar la viabilidad del negocio. Esos públicos son muy relevantes. No conocerlos y no actuar con anticipación sería un error tan garrafal como el de no conocer a los clientes y los competidores.

Para iniciar ésta gestión, la empresa debe identificar quiénes son sus públicos relevantes a la luz de su cadena de valor específica. Para esta etapa es útil referirse al artículo de Porter y Kramer (2006) “Estrategia y Sociedad” en el cual se explica detalladamente el concepto de la mirada de dentro de la empresa hacia fuera y la mirada de fuera hacia dentro, es decir, desde la sociedad hacia la empresa.

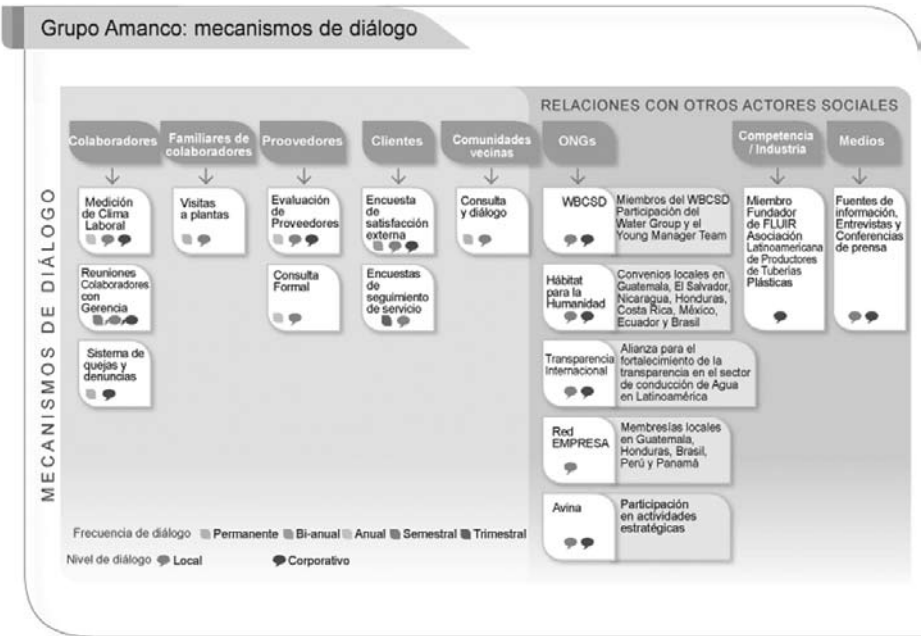
Siguiendo este enfoque, hay dos preguntas centrales para identificar los públicos de una empresa: ¿qué personas u organizaciones son afectadas positiva o negativamente por la existencia de esta empresa? y ¿qué personas u organizaciones pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de este negocio?

La respuesta debe ser una lista con identificación concreta (“nombres y apellidos”) de los públicos. Cada empresa tiene públicos propios, aunque todas deben considerar a sus accionistas, empleados, proveedores y clientes. Lo novedoso será cuando la empresa logre identificar también a sus públicos no tradicionales: vecinos de sus operaciones, que deben vivir día a día con las ventajas e incomodidades de la operación del negocio, la sociedad civil que tiene interés en el impacto sobre la salud, temas éticos o aspectos ambientales (u otros) del negocio, sea local o internacional, las familias de los empleados directos o indirectos.

A. Clasificar los públicos de interés para definir prioridades estratégicas de la gestión

Una vez que la empresa tiene claro quiénes son sus públicos, es útil definir cuáles de ellos son estratégicos, es decir, cuáles tienen relación directa con la estrategia de la empresa. Estos serán los primeros con quienes se debe establecer una relación de diálogo.

Este es un proceso iterativo que debe revisarse por lo menos anualmente y actualizarse siguiendo el plan estratégico. Hay empresas que han desarrollado metodologías completas y rigurosas para mantener ese proceso, como es el caso del *Social Economic Assessment Tool* - SEAT de la minera AngloAmerican<sup>[6]</sup>. Otras empresas tienen variantes más simples que responden bien a sus necesidades. Por ejemplo, la situación de la empresa Amanco y sus públicos de interés y mecanismos de diálogo, que se ilustra en la gráfica siguiente. Este proceso entrega información que permite anticipar tendencias emergentes, futuros riesgos y oportunidades.



Fuente: <http://www.amanco.com/repор/images/rs-grafico-9.gif>

6 <http://www.angloamerican.co.uk/aa/development/society/engagement/seat/>

## B. ¿Cómo hablar con los públicos interesados?

Muchas empresas empiezan con encuestas, lo que puede ser un buen comienzo. Pero es importante tener en cuenta que, cómo toda herramienta de levantamiento de información, las encuestas pueden ser fuente de errores muy graves. Por ejemplo, una empresa que es el principal empleador que pide opinión a sus vecinos, probablemente recibirá comentarios muy positivos y los ejecutivos quedarán felices. Pero puede ser que haya muchas críticas e incluso quienes los detestan. Conocemos muchos casos de empresas que hacen donaciones, financian actividades y están convencidas de que son apreciadas por sus vecinos pero, al conversar informalmente en la comunidad, se escuchan juicios tales como “son unos extranjeros que se están robando las riquezas del país y nos pagan mal”.

Hay que partir del supuesto metodológico de que las opiniones críticas muchas veces no se expresan fácilmente, ya sea por intereses creados, miedo a las represalias, u otras razones. Se debe también asumir que la empresa dará rápido crédito a las opiniones positivas y tendrá muchas explicaciones para minimizar las opiniones negativas. El gerente de una gran minera bautizó esta reacción como la “ingeniería de las explicaciones”. Muchas veces las cosas se han hecho con buenas intenciones pero eso no quiere decir que sus impactos fueran positivos o fueran bien percibidos. Es natural esperar una respuesta positiva a lo que se hizo con esfuerzo, pero es claro que las decisiones basadas en datos falsos son fuente de problemas.

## C. Es importante asegurar canales de comunicación continua

En las empresas debemos perder el miedo a hablar de estos temas. Los gerentes se sienten cómodos hablando de proyectos, inversiones, etc., pero no les resulta tan fácil evaluar informes sobre preocupaciones de los vecinos o de una comunidad étnica diferente. La verdad es que las consecuencias que la mala gestión de las partes interesadas puede tener un impacto mucho mayor que los grandes temas del mundo de los MBA's.

Es fundamental no reducir el diálogo a quienes están de acuerdo con la empresa. Es esencial escuchar a los críticos y entender sus preocupaciones. Lo natural es hablar con los que piensan como uno y pueden ayudarnos a salir de problemas, pero no escuchar a los críticos es un riesgo. Igualmente, es importante no desestimar una posición porque la manifiesta un vocero tradicionalmente considerado “poco importante”. En muchas ocasiones, estas intervenciones se toman como un chiste entre los ejecutivos, pero no pocas veces sucede que con ello se inicia un proceso que deriva en una comunidad enfurecida, que ha perdido la confianza en la empresa.

## D. Puede ser necesario forzar la urgencia

Generalmente los problemas de la gestión de públicos interesados no se consideran problemas “de negocios”, y pueden ser vistos como potencialmente importantes pero no siempre son urgentes. Eso hace muy difícil que los gerentes les presten atención. Lamentablemente, la

consecuencia de esta actitud es que la empresa termina enfrentando los problemas cuando ya son crisis. Una buena gestión de partes interesadas debería permitir a la empresa operar sin sorpresas porque los asuntos emergentes han sido trabajados ANTES de que se conviertan en críticas públicas o boicots de vecinos.

Algunas veces la convicción de hacer las cosas bien no permite escuchar las preocupaciones sociales. Fue el caso de una empresa forestal, certificada con los estándares ambientales más altos, cuyos trabajadores estaban obligados a usar todo un equipamiento de protección para usar los pocos químicos utilizados, a pesar incluso de ser productos menos tóxicos. Los ejecutivos estaban orgullosos de los indicadores de seguridad. Pero los trabajadores de empresas vecinas que operaban en la misma zona no usaban protección alguna y utilizaban productos químicos no evaluados por sus daños. Cuando se presentaron casos de hepatitis en la región, y para sorpresa de los ejecutivos de la empresa que cumplía con las normas de seguridad clase mundial, ¡la comunidad se unió para denunciar a la empresa como la causante de los problemas de salud! Para la población era natural ver a trabajadores sin protección alguna y al observar a los de la forestal con trajes, mascarás, guantes, etc., pensaron que se protegían así porque aplicaban productos muy dañinos y atribuyeron la hepatitis a esos supuestos tóxicos. La empresa forestal había cuidado responsablemente a sus trabajadores pero no escuchó a sus públicos interesados externos. No disponía de sensores que le hicieran llegar las señales débiles que anticipaban un vendaval. La consecuencia fue una crisis que demandó mucho tiempo y recursos para ser reparada.

## IV. Definir un plan de trabajo

Como todas las relaciones, éstas deben empezar por conocerse, escuchar, escuchar, y escuchar, valorando y respetando los puntos de vista diversos. Una vez hay interés mutuo por construir una relación, podemos reconocer los intereses de cada uno, establecer objetivos mutuos y construir y desarrollar la relación de trabajo.

Es útil concretar un plan de trabajo, donde se identifiquen:

- Las acciones que serán desarrolladas, que deben siempre ser congruentes con principios empresariales y éticos
- La capacidad de la organización de satisfacer intereses de las partes y acciones que se incluirán en el Proyecto Estratégico de la organización
- Criterios de satisfacción, variables e indicadores
- Interdependencias estratégicas con la industria, complementos y tensiones con otras organizaciones
- Compromisos mutuos con hitos y fechas de cumplimiento, sistema de trabajo, colaboración, apoyo y seguimiento.

## A. El rostro visible de la empresa

¿Quién es el rostro de la empresa frente a sus públicos interesados? Éste es un tema fundamental. El encargado de esta relación debe tener sensibilidad para asumir la diferencia y la diversidad de perspectivas y opiniones de los otros, una persona honesta en su conversación. Debe tener acceso a la alta dirección. ¡Nunca enviar a alguien que no va a ser escuchado en el nivel donde se toman las decisiones!

Para escuchar activamente es necesario disponer de una red de sensores bien dispuestos y capacitados para recoger y transmitir señales que puede ser débiles. Los pobladores y vecinos, por ejemplo, suelen ir a hablar con el portero, y si éste no está capacitado, pensará que cuida el tiempo valioso de los jefes cerrando las puertas. Es común encontrar a empresas en el medio de crisis de gran magnitud, que al reconstruir los hechos y hablar con personas de menor jerarquía en la organización, comprueban que había empleados que sabían de los problemas que dieron origen a la crisis, pero nunca fueron escuchados.

Es importante recordar que el equipo funcional de gestión social no debería estar a cargo de las relaciones y menos aún intentar dirigir a la línea. Los compromisos deben ser de la línea con asesoría y apoyo técnico de los especialistas.

Pero también hay que mantener el balance en términos de procesos: aunque es necesario implementar procesos auditables de gestión y de planificación para el control de gestión, no debemos olvidar los riesgos de la burocratización que evita innovación, bloquea el entusiasmo e instala rutinas donde se necesita flexibilidad.

Las empresas requieren contar con flexibilidad y capacidad organizacional para integrar estos temas sociales no tradicionales en la gestión, así como las competencias adecuadas (personas, equipos y organizaciones), que no necesariamente son las mismas que se usan en los negocios.

## B. Hacer un seguimiento periódico del estado del diálogo

Ha resultado efectivo incluir un indicador de relaciones con los públicos interesados en el balance *scorecard* o el sistema de seguimiento de la estrategia que se utilice en la empresa. El encargado de seguimiento de estrategia que reporta al comité ejecutivo tiene que comentar si hay quejas o críticas de los públicos de interés e, idealmente, las propuestas generadas a partir del diálogo sostenido con los públicos interesados y que dan respuesta a los intereses mutuos de la empresa y sus públicos.

## C. Algunas sugerencias a partir de la experiencia

### 1. Requisito *sin equa non*: Interés de la alta dirección

Desde su diseño hasta la gestión cotidiana, la gestión de partes interesadas supone la postura consistente del número uno de la organización preguntando ¿a quiénes afectamos con ésta decisión y qué haremos al respecto?, o ¿qué impacto tendría sobre nuestros públicos de interés un aumento de capital, el ingreso a otro negocio, la venta de una empresa o planta, etc.? El propósito para la alta dirección debe ser asegurar la construcción y mantenimiento de redes y relaciones de beneficio mutuo con los *stakeholders* internos y externos, tradicionales o no tradicionales.

### 2. La relación con las partes interesadas debe ser parte del Proyecto Estratégico

La relación con los públicos de interés debe ser continua y congruente con la estrategia de la empresa. No es un plan esporádico o la búsqueda de certificados de buena conducta. Las decisiones de negocios deben ser pensadas con las partes interesadas en mente, pues esto permitirá valorar mejor los riesgos y oportunidades. Lamentablemente, muchas empresas reciben las preocupaciones o quejas de sus públicos tarde, cuando ya se han tomado decisiones y es costoso modificar el curso de acción. Una buena gestión social permite a las empresas no llegar a la crisis. Es muy útil conocer las percepciones y expectativas de los públicos antes de tomar acciones, ojalá cuando el proyecto se está gestando.

### 3. Se trata de escuchar y comunicarse, no de informar

Hay una gran diferencia entre informar y comunicar. La información es una relación de una sola vía, donde un actor entrega datos a otro. Algo muy diferente es comunicar, que es una relación de dos vías: un actor transmite sus expectativas y percepciones y el otro hace lo propio, con lo cual ambos conocen la posición del otro y pueden expresar sus dudas o pedir explicaciones.

Las empresas se sorprenden de las reacciones de su entorno y dicen “¡pero si les informamos!”. La conversación es de dos vías e incluye escuchar. Hay que aceptar que los temores, las emociones, las desconfianzas y los miedos no siempre son racionales. No se pueden manejar con ingeniería. Si el ingeniero de la empresa tiene certeza técnica, eso no significa que la persona que vive alrededor esté conforme con los olores, los ruidos y otros disturbios que pueda causar una operación industrial. Probablemente en su barrio el ingeniero tampoco permitiría una situación semejante.

## V. Comentarios de cierre

Una buena relación con los públicos de interés es claramente una buena gestión de riesgos y una forma diferente de ver al mercado del futuro. Pero más interesante aún es ver cómo algunas empresas son capaces de reconocer tendencias de mercado a partir del diálogo con actores no tradicionales, como ambientalistas, activistas sociales, emprendedores sociales o vecinos. Es el caso de *The Body Shop*, Patagonia, *Whole Foods*, Natura Cosméticos, que han logrado ser pioneros en desarrollar negocios que se benefician de su consistencia con los nuevos valores de la sociedad, como la preocupación por la protección del entorno natural, el trabajo digno y el respeto por culturas diversas. No solo construyen negocios viables, sino que encuentran ventajas competitivas en el mercado al ofrecer a sus clientes productos que son consistentes con sus preocupaciones.

Es interesante recordar también a los llamados “inversionistas responsables”, agentes de capital que invierten su dinero en empresas con valores coherentes con los principios de los inversionistas, tales como *Sustainable Asset Management* (SAM), de Suiza. Buscan en general una visión empresarial que contemple la sostenibilidad del negocio y del entorno social y natural en el mediano plazo, y utilizan información financiera y no financiera para tomar sus decisiones de inversión.

Obviamente, una sola variable no construye un negocio exitoso. Una empresa que no entregue productos de calidad, en tiempo, con precios y costos competitivos, no logrará éxito financiero aún si tiene el mejor diálogo social. Pero las empresas que son capaces de trabajar con actores muy diversos pueden descubrir nuevas fuentes de innovación e incluso de control de procesos y riesgos. Una buena comprensión de las tendencias sociales y una genuina preocupación por construir un mundo mejor pueden ser fuente de negocios con una mejor lectura de futuro.

La relación con las partes interesadas es la aplicación de una característica esencialmente humana. Escuchar, dialogar y buscar juntos la resolución de desafíos que suelen afectar intereses de distintos actores del sistema social. Es un tema del presente que determina como construimos la sociedad futura. Las empresas con sus gerentes y las partes interesadas con sus dirigentes serán actores de esa sociedad del mañana. Los roles que ellos tendrán y la capacidad de diálogo que tendrán para articular intereses los estamos construyendo en nuestros días. La denuncia es necesaria pero más necesarias son las experiencias de colaboración que nos enseñan a construir un mundo mejor.

## Bibliografía

Alexander, I. F. (2005) "A Taxonomy of Stakeholders. Human Roles in System Development". *International Journal of Technology and Human Interaction*. Vol 1(1), pp. 23-59.

AccountAbility (2005) "Stakeholder Engagement Standard". AA1000 series. London, UK,

Blowfield, M y Murray A. ( 2008) "Corporate Responsibility" Oxford Univ. Press. NY

Business for Social Responsibility (BSR) (2007) "Emerging Trends in Corporate Social Responsibility in the Mining Industry". Presentado en Prospectors & Developers Association of Canada (PDAC)

Colbert, B. A. (2007) "Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM". Stakeholder Research Associates Canada; Elizabeth C. Kurucz, Schulich School of Business, York University, Toronto, Human Resource Planning.

Correa, M E., Gallopin, G y Nuñez, G. (2005) "Medir Para Gestionar RSE" Harvard Business Review. Repr. R0508D- E.

Energy Sector Management Programme (ESMAP); The World Bank; International Council on Mining and Metals (ICMM) (2005) "Desarrollo Comunitario. Kit de Herramientas" ESMAP Format Report N° 310/05, October 2005 ( [www.esmap.org](http://www.esmap.org) , [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) , [www.icmm.com](http://www.icmm.com) )

Estévez R. y Colab. (2008) "Ingeniería Conceptual en Gestión Integral y Recursos Humanos del Nuevo Nivel Mina, División El Teniente" Proyecto hecho para CODELCO, Chile

Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman

International Finance Corporation (IFC). World Bank (2007) "Stakeholder Engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets" (Versión en español Relaciones con la Comunidad y otros actores). Washington D.C.

Mining, Minerals and Sustainable Development (MMSD), International Institute for the environment and Development (IIED) and World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ( 2007) "Abriendo Brechas". Londres, Reino Unido

Osterwalder, A., Pigneur, Y y Tucci C.L. (2005) "Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept". Tutorial Vol 15, Article. Communications of the Association for Information Systems.

Patridge, K; Jackson, Ch.; Wheeler, D. & Zohar, A (2005) "The Stakeholder Engagement Manual". Stakeholder Research Associates Canada Inc. Ontario, Canada. ([www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com) – [www.uneptie.org](http://www.uneptie.org) – [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk) )

Pijpers, V. & Gordijn J. (2006) "Does your role in a networked value constellation match your business strategy? A conceptual model-based approach" Free University, FEW/Business Informatics. Amsterdam. The Netherlands ( [pijpersv@few.vu.nl](mailto:pijpersv@few.vu.nl) ; [gordijn@cs.vu.nl](mailto:gordijn@cs.vu.nl) ).

Porter, M. y Kramer, M. (2006) "Estrategia y Sociedad" Harvard Business Review. Reimpr. R0612D-E

Savitz, Andrew with Weber, Karl (2006) "The Triple Bottom Line. How today's best run companies are achieving economic, social and environmental success-and how you can too". B Jossey-Bass.

Stakeholders Research Associates Canada Inc. (2005) "The Stakeholder Engagement Manual". Ontario, Canada: Cobourg. p.6.

## Capítulo 15

# Gobierno corporativo

*Luis Perera*



# I. Introducción

Una mirada a la responsabilidad social empresarial en América Latina pasa necesariamente por conceptualizar, caracterizar y discutir aspectos vinculados a la conducción o gobierno de las empresas, independientemente de las estructuras societarias de distinto tipo que llevan adelante los negocios.

Por ello entendemos del caso hacer explícita la relación entre gobierno corporativo y la sustentabilidad empresarial, mostrando cómo la RSE es el nuevo paradigma de gestión estratégica empresarial que caracteriza la manera de hacer negocios en el comienzo de este siglo XXI.

La empresa no sólo se legitima por su contrato con el mercado (entendiendo por esto solamente aspectos financieros y económicos: maximizar ganancias para el accionista o inversionista) sino que su licencia para operar deriva de una visión ampliada, su contrato con la sociedad, representada por distintos grupos de interés (consecuentemente, su rol principal que la hace sustentable es la generación de valor o riqueza para la sociedad en su conjunto).

Si el objetivo superior es la creación de valor, podemos entender mejor la ubicación del gobierno corporativo en el proceso de generación de valor para los distintos grupos de interés. El gráfico N°1 expone los distintos elementos que hacen a esta visión.

El cimiento, la base y fundamento de una buena gestión empresarial, son las sólidas y buenas prácticas de gobierno de la empresa.

Sobre este basamento, la empresa desarrolla sus actividades atendiendo de manera balanceada no sólo aspectos económicos, sino también aspectos medioambientales y aspectos sociales. La empresa considera, pondera y atiende temas que hacen a su inserción en la sociedad y que trascienden el mero propósito de lucro de corto plazo, lo que es un factor que incide en su generación de valor sustentable en el mediano y largo plazo.



**GRÁFICO N°1**  
**SUSTENTABILIDAD EMPRE-**  
**SARIAL COMO ESTRATEGIA**  
**DE GESTIÓN**

Como derivado de lo anterior, la empresa reconoce que no actúa en el vacío, en una “campana de cristal”, sino que lo hace en sociedad, con otros, con diversos grupos de interés que incluso pueden tener y tienen intereses contrapuestos entre sí y respecto de los de la empresa. Es el arte de gestionar, como actividad gerencial consciente, planificada y sistemática, la relación con los grupos de interés.

Ello supone cuatro hitos recurrentes, iterativos y dinámicos:

- ▶ En primer lugar, la identificación de quiénes son esos grupos de interés a atender, definiendo como tales aquellos que legítimamente tienen incidencia o son afectados por la gestión de la empresa, su priorización como primarios y secundarios, y los mecanismos básicos de comunicación e interacción.
- ▶ En segundo lugar, la definición de políticas de relacionamiento con cada uno de ellos y su operacionalización, o implementación, en actividades concretas y medibles
- ▶ En tercer lugar, el monitoreo de la aplicación de dichas políticas, verificando y controlando su adecuada ejecución
- ▶ En cuarto lugar, la rendición de cuentas, la comunicación de lo hecho y por hacer, el deber de dar retorno sobre la gestión. Mientras que en el contrato con el mercado el énfasis está puesto en la gestión financiero-económico y los estados financieros son la expresión tangible de la rendición de cuentas, en esta visión ampliada de contrato con la sociedad toman cuerpo otras maneras de comunicar y con un alcance mucho mayor de temas, los que generalmente se expresan en reportes de sustentabilidad.

La empresa así gestionada entiende entonces que esa forma de actuar incide en su reputación percibida por la sociedad en su conjunto y que, finalmente, - como muchas evidencias ya lo están demostrando- todo ello tiene impacto y correlato en el valor y sustentabilidad de la misma.

Por ello, el primer gran desafío es entender que un buen gobierno corporativo orienta la acción cotidiana y cuida los balances necesarios internos y externos a la empresa, mirando al largo plazo y la sustentabilidad y proveyendo guía y supervisión a la acción gerencial o de administración, en consonancia con una visión estratégica de negocios.

## II. Un zoom al concepto de gobierno corporativo

El uso habitual del término es motivo de polémica; hay quienes prefieren el uso de la expresión “gobierno de empresa”, en tanto entienden que la expresión “corporativo” restringe el tema a la sociedad anónima, como traducción o anglicismo derivado de “*corporation*”, forma jurídica específica en entornos sajones.

Usamos la expresión en nuestra región de manera indistinta y lo que importa en realidad es ir a la sustancia de lo qué es “gobierno corporativo” y qué elementos lo componen y caracterizan.

Una definición de uso habitual recogida por la OCDE centra el concepto en la forma en la cual las empresas son dirigidas y controladas para el interés de los accionistas con el fin de mantener y crear valor. Nótese que en esta definición el énfasis ha sido puesto en el interés de los propietarios.

Sin embargo avanza una visión que extiende la definición al interés de los distintos *stakeholders* de la empresa: *“el gobierno corporativo es el sistema de toma de decisiones, la forma en que se ejerce el control, los mecanismos de incentivos y el grado de información que se establece en una empresa entre sus propietarios, sus directivos y su administración, con el propósito de alcanzar los objetivos trazados, acrecentar el valor para sus accionistas y **responder a los requerimientos de otros interesados**”*<sup>[1]</sup> (énfasis agregado).

El avance no es menor y tiene consecuencias prácticas importantes, que se exponen de mejor manera aún, por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)<sup>[2]</sup>, que al definir gobierno corporativo como la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas, vincula esa definición con la RSE estableciendo la presencia e influencia de principios de responsabilidad social y medioambiental en los órganos que ejercen dicha dirección y control. En ésta definición, se afirma que el gobierno corporativo socialmente responsable busca la satisfacción no sólo de los accionistas, sino de los grupos de interés, asegurando el diálogo y el establecimiento de relaciones con todas las partes, con el objetivo de asociar la creación de valor económico con el compromiso social de la actividad empresarial.

Desarrollos más actuales<sup>[3]</sup>, pretenden incluso representación de todas las partes interesadas, con director independiente experto en RSE y la formación y concientización de directores, incluyendo un comité de consejeros y directivos expertos. La transparencia, el deber de informar y los códigos de conducta son citados como claves para satisfacer necesidades de los grupos de interés e indicadores esenciales de una empresa socialmente responsable.

## Entorno jurídico y regulatorio en la región

Nuestra herencia de derecho romano y latino, formalista en esencia, ha dado ribetes particulares a muchos de los elementos que caracterizan al gobierno de empresa en nuestra región.

Existen marcos regulatorios en la legislación en distintos temas y países (conservación ambiental,

1 Guzmán Matta (2006): Exposición en Primer Encuentro Nacional de Gobierno Corporativo Universidad de Los Andes, Chile.

2 Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa.

3 Código de Gobierno de la Empresa Sostenible ([www.foroempresasostenible.com](http://www.foroempresasostenible.com)).

prácticas laborales, protección de derechos de consumidor, gobierno corporativo y ética en los negocios) pero éstos han sido bastante disímiles desde la perspectiva de su alcance y cumplimiento y no han vinculado los mismos de manera integrada con el concepto de gobierno corporativo antes definido.

En comparación con otros mercados, existe una fuerte tendencia a actuar según está prescrito, legal y regulatoriamente, mientras que en otros entornos las mejores prácticas se adoptan por autorregulación (concepto que muchas veces es impulsado por los propios sistemas legales) o por imitación de conveniencia de buen sentido de negocios. En nuestra región, las iniciativas de autorregulación son incluso, en algunos países, vistas hasta con desconfianza por algunos grupos de interés.

Bien distinta es la visión por ejemplo en el Reino Unido en donde las disposiciones legales<sup>[4]</sup> establecen que “los directores deben establecer los valores y estándares de la compañía y asegurar que cumple las obligaciones con los accionistas y otros”. Así, aún cuando la ley comercial no provee una guía en detalle sugiere - en delegación - que los directores tienen que adoptar un enfoque ilustrado sobre la creación de valor tomando en cuenta donde sea relevante los intereses de otros grupos, los impactos sociales de la compañía y su reputación por integridad.

En nuestra región, las normas jurídicas que hacen al buen gobierno de empresa son un conjunto no integrado de disposiciones legales, cada una acorde a la realidad de su país, que tienen como elemento común disposiciones de actuación bajo el derecho comercial, regulando los aspectos formales de las distintas estructuras o vehículos legales, de derecho o de hecho, bajo las cuales se realizan negocios.

Así es normal encontrarse con códigos de comercio de distinta antigüedad, y no necesariamente *aggiornados* a la realidad de negocios del mundo actual. Dichos códigos solo establecen mínimos de actuación, estructurados alrededor de estatutos sociales y con disposiciones mayormente formales (sobre procedimientos, órganos de gestión y contralor, objeto social, responsabilidades de gestores y administradores, mínimos de rendición de cuentas, cierta precautelación de intereses de minorías, etc.). El desafío consiste en comenzar a vincular estas disposiciones de una manera más integrada con políticas de gestión de buen gobierno de empresa, tal como se está concibiendo en la actualidad el concepto.

### III. Regulación o auto-regulación

Es así que: *“Es recomendable que la autorregulación no sustituya el rol del Estado sino que ambos se complementen”* y así *“aprovechar el conocimiento que tienen los regulados sobre su negocio y la industria, al mismo tiempo que el fiscalizador público puede disciplinar a los encargados de autorregularse”*<sup>[5]</sup>.

Esa sería una manera idónea de conciliar el actual entramado jurídico, que ofrece marcos, columnas vertebrales de gobierno, y que no entra en aspectos de gestión de la sustentabilidad (incluyendo eficiencia y productividad) en su sustancia de generación de valor.

En particular, cuando las empresas están abiertas al público y cotizan en bolsa, en todo caso existen en la mayoría de nuestros países disposiciones en las leyes de mercados de capitales y normativas de las comisiones de valores, sobre flujo de información, de resguardos sobre el abuso de información privilegiada, de las cualidades e independencia de los directores de empresa y aún de funciones internas dentro del directorio, pero –una vez más– sin entrar en temas de gestión.

Por otra parte, hay aún mucho para avanzar en el camino de establecer uniformidad en las distintas maneras o exigencias de rendiciones de cuentas privadas y públicas (formatos de balances, frecuencias de presentación, diversidad de normas contables, distintos requerimientos de auditoría externa y regímenes tributarios por tipo de sociedad)

Como ya se ha dicho, cada legislación nacional tiene sus propias normas, lo que hace que el hacer negocios en la región supone cursos intensivos para entender, primero, las reglas de juego en cada país, que no son uniformes entre ellas.

Eventos recientes, como iniciativas intra y supra regionales y tratados de libre comercio, donde los hay, permiten avizorar mayores elementos de común denominador, pero ello contrasta con visiones de países donde se cuestiona y aún demoniza la actividad privada.

Por ello, un desafío necesario será superar la barrera de lo formal para avanzar en esquemas de gestión empresarial (ojala que impulsados desde una visión legislativa) que pongan mayor énfasis en los mecanismos que hacen a la gestión eficiente, de mejor control y de mayor productividad de la empresa, como elemento motor y legitimador de su rol en sociedad, y ello independientemente de su estructura de propiedad.

---

5 Enrione y Perera (2007): Gobierno de la Empresa y Autorregulación

## IV. Hay además un vacío a llenar

En efecto, generalmente se asocia el concepto de gobierno de empresa a aquel llevado adelante en la estructura empresarial sociedad anónima, y en particular por la sociedad anónima abierta en bolsa.

He aquí una discordancia entre la generación de valor en sociedad y la institucionalidad que ha “capturado” el uso habitual del término.

La mayor parte de las actividades económicas empresariales en la región, y, en consecuencia, de la generación de valor, lo llevan adelante empresas cerradas, (unipersonales, mipyme’s y pyme’s o aún empresas medianas y grandes con predominio de propiedad –o concentración– en grupos empresariales o individuos que ejercen cercano control), como se comenta en el Capítulo 2.

Nuestra realidad económica es distinta a la de un mundo de funcionamiento fluido de mercados accionarios, con dilución de propiedad y en el cual la forma jurídica predominante con la que se ha asociado el concepto de gobierno corporativo es la de sociedad anónima.

Al contrario, desde sociedades de responsabilidad limitada, sociedades unipersonales o sociedades anónimas con control mayoritario de una persona o grupo (o en todo caso a través de pactos accionarios) hasta sistemas cooperativos o empresas estatales o con injerencia activa o concesión del Estado, se da una vastedad de esquemas societarios que obliga a una reflexión, y acción, sobre dar contenidos específicos al concepto de gobierno corporativo en la región, a riesgo de ahondamiento de la brecha entre la percepción pública y la reputación de las empresas (con esquemas de control que no se corresponden con la realidad de la mayoría de los agentes económicos).

## V. Avances temáticos

Dicho lo anterior, es del caso reconocer una gran cantidad de avances que han traído a la consideración de los agentes económicos temas que de por sí representan una dirección correcta en el establecimiento de ambientes de control adecuado.

En ese sentido citamos a continuación algunos aspectos que en mayor o menor medida forman parte del elenco de temas que hacen al buen gobierno de empresa, en particular de las abiertas:

- Autorregulación o regulación en materia de prevención de abusos de información privilegiada
- Legislación sobre prevención de lavado de dinero y de prácticas corruptas
- Legislación sobre responsabilidades en materia de personal dependiente de empresas que tercerizan servicios
- Evolución regular de normas sobre funcionamiento de mercado de capitales
- Definición de normas y criterios sobre la cualidad de independencia de directores
- Disposiciones sobre dividendo ( o distribución de utilidades) mínimo
- Divulgación pública de hechos esenciales, hechos relevantes y hechos reservados
- Medidas de aseguramiento para impedir asimetrías de información frente a mayoritarios
- Establecimiento de comités de auditoria y de directorio
- Normas sobre la función de auditoria externa, responsabilidades, independencia e incompatibilidades
- Normas sobre la función de sindicatura de empresas
- Establecimiento de balances uniformes o tipo
- Auditorias de carácter obligatorio por tipo de empresa
- Rol de profesionales frente a declaraciones juradas tributarias
- Normas sobre información mínima anual en memorias de empresas

## VI. Iniciativas favorables a buenas prácticas de gobierno de empresa

Además se observan distintas iniciativas a nivel académico, de organizaciones empresariales y de entidades regulatorias apuntando todas ellas al desarrollo de buenas prácticas de gobierno de empresa, entre otras:

- Establecimiento de centros de estudio para el desarrollo de gobierno corporativos e iniciativas académicas conjuntas con la empresa. En ese sentido, podemos citar, entre otros, el trabajo “Gobierno de la empresa y autorregulación (bases para la elaboración de buenas prácticas en empresas chilenas)”. En el mismo, se avanza en el análisis de una geografía determinada, la de Chile, en recomendar los aspectos prácticos de avance en comparación con la legislación actual, las características de la empresa chilena y su estructura de propiedad y las mejores prácticas internacionales según un estudio detallado de códigos de gobierno corporativo. Es un camino posible a recorrer en los distintos países, la identificación de mejoras concretas que pueden luego implementarse vía autorregulación o legislación, en una modalidad de participación público privada.

- ▶ Iniciativas público-privadas para desarrollo de mejores prácticas (ICARE).<sup>[6]</sup> Teniendo en cuenta lo anterior, en relación con aspectos de involucramiento en la definición de grandes temas, en el camino de consenso entre la regulación y la autorregulación y como muestra que es posible el esfuerzo cooperativo entre los gestores (los propios directores de empresa) y el regulador, es dable destacar casos como el de Chile en donde la formulación de un código de buen gobierno es un proyecto conjunto entre una asociación de empresarios y la propia Superintendencia de Valores y Seguros, expresada de manera tangible en encuentros como los celebrados en 2009 en donde se debatieron y analizaron temas de mejora continua tales como “relación entre controladores e inversores institucionales”, “derechos y deberes del directorio” y “organización y procesos para el funcionamiento del directorio”. En la tabla que se propuso como plan de trabajo se incluyó un capítulo específico sobre relación con grupos de interés y responsabilidad social, lo cual expone cómo en Chile ya ha llegado la RSE al gobierno corporativo de las empresas y se encuentra en un camino de institucionalización.
- ▶ Informes anuales obligatorios sobre gobierno corporativo. Puede citarse el caso de Perú donde existen normas que establecen la obligatoriedad de reportes anuales sobre gobierno corporativo.
- ▶ Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo (IBGN)<sup>[7]</sup>. La guía técnica del IBGN es un buen ejemplo de correlación entre buenas prácticas de gobierno de empresa y la visión de sustentabilidad. En ella se presentan cinco estadios de desarrollo de sustentabilidad empresarial, muy ligados al concepto de responsabilidad social empresarial: a) de pre-cumplimiento legal, b) de cumplimiento legal, c) más allá del cumplimiento legal, d) de integración estratégica y e) propósito y pasión. Es particularmente orientador el análisis que ofrece esta guía sobre distintos temas que considera críticos para el éxito de buenas prácticas de gobierno: La vinculación entre sustentabilidad y gobierno corporativo que se da en el tratamiento de temas de valores y filosóficos al mayor nivel, la convicción de los líderes, la incorporación en un comité específico a nivel del directorio, el balance a favor del largo plazo, el entrenamiento de los directores en temas de sustentabilidad, los cambios en el rol fiduciario de los directores y la guía para la adecuada selección de herramientas de apoyo para incorporar sustentabilidad en los procesos gerenciales.
- ▶ Códigos recomendados por la Corporación Financiera Internacional, CFI. Existen también estudios específicos sobre la realidad latinoamericana que se constituyen en faros para iluminar el camino. Así un estudio de la CFI, OCDE y el *Global Corporate Governance Forum* desarrolló una Guía práctica sobre gobierno corporativo con experiencias del círculo de compañías latinoamericano<sup>[8]</sup>. Uno de los aspectos más destacados de ese trabajo es la inclusión de un capítulo específico con los desafíos de gobierno para las empresas de propiedad familiar, incluyendo los

6 Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas ICARE (2009): Conclusiones Primer Encuentro de Directores.

7 Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo (2008): Guía de Sustentabilidad para Empresas.

8 Practical Guide to Corporate Governance (2009).

problemas sucesorios de primera y segunda generación. Y en esa misma línea la CFI ha venido trabajando intensamente en estos temas para dotar de un marco apropiado de *surveillance* de sus inversiones en emprendimientos privados, incluyendo la prestación de servicios de asistencia técnica y consultoría, y publicó en el 2008 un Manual de gobierno de empresas familiares<sup>[9]</sup>.

Parecería entonces que se están internalizando paulatinamente mejoras prácticas en toda la región, alrededor de distintas iniciativas de divulgación de diferente grado de abstracción, desde un nivel de principios hasta un nivel de ejemplos concretos.

En relación con lo primero, iniciativas como las del *International Corporate Governance Network* de Canadá, no hacen sino reforzar la visión de asociar los objetivos empresariales con la creación de valor sostenible, incluyendo la efectiva atención y gestión de los grupos de interés<sup>[10]</sup>.

Las cátedras de gobierno corporativo para brindar herramientas a los directorios y la inclusión del tema en las currículas formativas de las escuelas de negocios aparecen como medidas concretas e inmediatas para el mayor desarrollo futuro de estos temas.

## VII. Pasando de lo formal a lo sustancial

Como se ha dicho anteriormente, la maduración de los procesos de buen gobierno corporativo requerirá progresivamente pasar de lo formal a lo sustancial. Por supuesto que con esto no estamos diciendo descartar o minimizar aspectos formales, tan necesarios para dar garantías de debido proceso y de respeto a minorías, temas que en definitiva son de orden público. Nuestra afirmación pretende contribuir a que en la dirección de empresas se internalice y asuma que el buen gobierno de empresa pasa por una definición y acción al máximo nivel de las áreas de responsabilidad que les incumbe y de los temas concretos a asumir como responsabilidad propia de los órganos de gestión superior dentro de cada una de dichas áreas.

A su vez, este análisis debería realizarse en dos niveles: uno específicamente dirigido a empresas abiertas en su composición patrimonial o bajo el dominio público, con énfasis en dinámicas de gestión o relacionamiento y en los temas de atención, y por otro, en el caso de empresas cerradas, según sea su forma, tipo y tamaño, los mínimos de cumplimiento que deberá atender un propietario individual o un grupo familiar o los controladores para satisfacer expectativas de grupos de interés y de la sociedad en su conjunto.

---

9 Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares (2008).

10 Global Corporate Governance Principles: revised (2009)

En esa línea, ya existen también trabajos orientadores, el *Center for International Private Enterprise* desarrolló un manual sobre cómo instituir gobiernos corporativos en economías en desarrollo, emergentes y en transición (2002)<sup>11</sup>. Con ello se intenta comenzar a dar respuesta a una demanda aún insatisfecha: citando a Stephen Davis, editor de *Global Proxy Watch*, “hemos focalizado, todos nosotros, casi exclusivamente en el tema de gobierno corporativo en empresas abiertas o listadas en bolsa, cuando todos sabemos que el 90 por ciento o más de los negocios en el mundo se lleva adelante por empresas de control o propiedad familiar”.

Para empezar a adecuar los temas de gobierno corporativo a esa realidad más amplia, bien puede aplicarse la misma mirada que aplican las empresas abiertas, la mirada a través de los principios de la OCDE: derechos de accionistas o socios, tratamiento equitativo de los mismos, **rol de los grupos de interés en el gobierno corporativo, revelaciones y transparencia** y responsabilidades de los directorios o propietarios (énfasis agregado).

No está de más señalar que hay temas de comportamiento éticos transversales que son requisito para cualquier buen cimiento de la empresa en sociedad y que se constituyen en la acción cotidiana imprescindible para dar legitimidad a cualquier esfuerzo de desarrollo de políticas de responsabilidad social de la empresa: no evadir y pagar impuestos en fecha, incluir al personal en planilla y efectuar aportes previsionales, emisión de documentación en regla y cumplir con plazos de pago a proveedores.

En ese sentido, son los propios esfuerzos de las agrupaciones empresariales fomentando y promoviendo el buen accionar o censurando en su caso las malas prácticas de comportamiento los que podrían ayudar a mantener una vara más alta y que sea así percibido por el público.

Los desafíos no son a nivel microeconómico sino que conciernen a la sociedad en su conjunto y aún cuando no sea de aplicación el talle único sino el traje a medida los desafíos parecen similares en toda la región. Entre otros: entrenamiento de directores, mercados equitativos y competitivos, combate a la corrupción, gobiernos democráticos, movilización de miembros del sector privado para desarrollar mejores prácticas, buenas relaciones con grupos de interés, movilización de inversores institucionales para promover gobierno corporativo e instituir buenas prácticas de gobierno corporativo también en el sector público.

Mientras se avanza en ese camino, la nota positiva es que la inclusión de responsabilidades específicas a nivel del directorio o cualquier órgano máximo de gobierno de empresa ya se presenta en estudios comparados de códigos de buen gobierno corporativo y de nuestra propia experiencia en la práctica profesional, y paulatinamente comienzan a ser aceptadas y apli-

11 *Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies a handbook* (2002).

cadadas en las empresas de mayor porte regional. Los mismos se presentan en el gráfico N°2.

GRÁFICO N°2 – DIMENSIONES DE ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO – PwC

Estructura, Composición y Membresía del Directorio	Desempeño y efectividad del Directorio	Estrategia, Planificación y Monitoreo	Administración del riesgo y procesos de cumplimiento	Estructuras de Comités efectivas y adecuadas	Transparencia y revelación de información	Ciudadanía Corporativa (Social, Ética, Medio Ambiente)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Separación Presidente- Gerente General</li><li>• Independencia y objetividad</li><li>• Mayoría de directores no ejecutivos</li><li>• Tamaño</li><li>• Período</li><li>• Planificación de sucesión / identificación y nominación de potenciales directores</li><li>• Código de conducta de directores</li><li>• Confidencialidad</li><li>• Conducta en la sala de directorio y relaciones</li><li>• Secretario del directorio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Roles y responsabilidades acordados y comprendidos por todos</li><li>• Composición y organización</li><li>• Reclutamiento y capacitación</li><li>• Acceso a consultores independientes</li><li>• Remuneración del directorio</li><li>• Relaciones Administración / Junta de directorio</li><li>• Evaluación</li><li>• Reportes del directorio / informes</li><li>• Frecuencia, dirección y administración de las reuniones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visión y misión</li><li>• Plan estratégico / corporativo</li><li>• Planes de negocios</li><li>• Presupuestos anuales</li><li>• Monitoreo y evaluación</li><li>• Evaluación y monitoreo del desempeño de la administración</li><li>• Tecnología</li><li>• Plan de la sucesión de la gerencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marco de políticas</li><li>• Identificación de riesgos</li><li>• Evaluación de riesgos / medidas</li><li>• Respuesta al riesgo</li><li>• Adecuación del marco de control interno</li><li>• Comunicación / capacitación</li><li>• Monitoreo / reporte</li><li>• Garantías sobre los activos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estatutos</li><li>• Habilidades / Criterios de selección</li><li>• Independencia y objetividad</li><li>• Presidente</li><li>• Período en el cargo</li><li>• Periodicidad de las reuniones</li><li>• Asignación de recursos</li><li>• Orientación para los nuevos miembros</li><li>• Relaciones con terceros / acceso a asesoría externa</li><li>• Revisión de desempeño anual</li><li>• Relación con el directorio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación con los accionistas y grupos de interés</li><li>• Revelación del reporte anual</li><li>• Instrucciones y guías claras y comprendidas</li><li>• Relaciones con grupos de interés y reguladores claramente definidas y bien administradas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Código de conducta / Código de ética</li><li>• Conflictos de interés</li><li>• Pagos / recibos improprios</li><li>• Contribuciones políticas</li><li>• Integridad en publicidad</li><li>• Relaciones con los empleados</li><li>• Salud y seguridad</li><li>• Obligaciones sociales y ambientales</li></ul>

Fuente: PwC

Nótese cómo, en consecuencia, la RSE –o ciudadanía corporativa o triple línea de resultados y de gestión de riesgos- comienza a tener un espacio propio y destacado en la institucionalidad del gobierno de empresa.

## VIII. Tomando responsabilidad sobre la gestión de la reputación y de la RSE

La bajada a tierra de estos temas tiene que ver con las distintas formas de estructurar y organizar la función. En ese sentido, los estudios disponibles sobre cuales son las opciones estructurales encontradas en la práctica<sup>12</sup> demuestran una variedad de caminos y combinaciones posibles. No hay un traje de talla única para todos los casos (*one size fits all*). En el caso particular del directorio se mencionan cinco opciones: a) asignar a un miembro existente amplias responsabilidades RSE; b) designar un miembro específicamente por su experiencia en RSE; c) adicionar responsabilidades en RSE a un comité existente; d) formar un comité de directorio dedicado a RSE; o e) incorporar a la totalidad del directorio en las decisiones RSE.

Sea cual fuere la opción tomada, el involucramiento a nivel directorio en temas RSE es un indicador clave de que la compañía considera realmente importantes los temas sociales y ambientales y sirve al propósito de legitimizar estos temas en toda la organización incluyendo procesos formales para llevar los temas RSE al más alto nivel e incorporar factores sociales y ambientales en sus decisiones.

Su recomendación, que es casi una agenda práctica de implementación de la vinculación entre RSE y gobierno corporativo, postula lo siguiente: poner las cosas por escrito, incorporar RSE en los procesos de planeamiento y presupuesto, desarrollar procesos para que los empleados puedan elevar temas y preocupaciones RSE a los apropiados decisores, formalizar las responsabilidades en RSE a nivel de ejecutivos y directorio, comunicar la gestión RSE de manera visible y frecuente a todos los empleados, poner RSE en la agenda de reuniones a todo nivel en la compañía, proveer entrenamiento a los empleados directamente involucrados en actividades RSE, crear rendiciones de cuenta sobre RSE a todo nivel y medir y comunicar la gestión RSE.

## IX. Formación continúa en buen gobierno de empresa

La formación y educación continuada de directores de empresa y su profesionalización también es un factor crítico de cara al desarrollo de mejores prácticas.

12 Business for Social Responsibility (BSR) – Designing a CSR structure.

Pasar de esquemas autodidactas a programas de formación estructurados y sistemáticos, es un desafío enorme tanto de la academia como de institutos especializados.

En un estudio preparado por *The Conference Board of Canada* en 2008<sup>[13]</sup>, sobre el rol de los directorios en la responsabilidad social empresarial aparecen varios aspectos que conducen a reforzar la idea sobre la importancia de profesionalizar la gestión de los directores de empresa, incluyendo los aspectos –en consecuencia- vinculados con su formación tanto básica como continua.

Señalan que existe aún un foco mayor en temas operacionales de RSE antes que en de gobierno de RSE, pero que éste tema empieza a ser central en los directorios de la mano de una razón de negocios y de los horizontes de planificación a largo plazo de inversores institucionales.

Así, observan que existe ya una hoja de ruta en la incorporación de RSE en la gestión de los directorios: la inclusión del tema en la misión y visión, la comunicación interna y externa del compromiso, la incorporación del concepto en la administración de riesgos y la estrategia de negocios, el seguimiento de la gestión RSE en relación con metas incluyendo la creación de comités especializados y el reporte de la gestión en RSE. Es decir, un lento pero inexorable rumbo hacia la RSE en los directorios en la próxima década, lo que también avizoramos en América Latina.

## X. La gran discusión de fondo

En esa misma línea la Federación Internacional de Contadores, IFAC, publicó en 2007 una guía sobre buenas prácticas internacionales: para aportar una visión desde la óptica de los contadores públicos<sup>[14]</sup>.

Recogiendo definiciones de la OCDE que enfatizan el concepto de compromisos voluntarios, se caracterizó a un código de conducta como *“principios, valores, estándares y reglas de conducta que guían las decisiones, procedimientos y sistemas de una organización en una forma que a) contribuye al bienestar de sus grupos de interés clave y b) respeta los derechos de todos aquellos afectados por sus operaciones”* (énfasis agregado).

Y en ese sentido manifestaron que *“repensar los gobiernos de empresa es parte de una historia en permanente evolución sobre cómo cubrir los déficits de gobierno en un mundo dinámico y globalizado en el que las fronteras y conductas tradicionales se convierten en obsoletas, poniendo a los*

---

13 The Role of the Board of Directors in Corporate Social Responsibility (2008).

14 IFAC “Definiendo y desarrollando un código de conducta efectivo para las organizaciones” (2007).

*directorios al frente y no a la sombra para llevar adelante su rol específico y único como trustees y creadores de la empresa socialmente responsable del futuro”.*

En su trabajo sobre la responsabilidad fiduciaria frente a los grupos de interés, al analizar la vinculación entre gobierno de empresa, RSE y el futuro de las juntas de directores, Allen White destaca varios temas que son pilares de la acción de éstas desde una perspectiva legal norteamericana: deber de lealtad (actuar en el mejor interés de la organización como guardianes de su futuro), deber de cuidado (debida diligencia para buscar y obtener toda la información necesaria para tomar las decisiones de las cuales son responsables) y buen juicio de negocios (basado en jurisprudencia que le asignan a las sociedades la habilidad de tomar decisiones en pro de sus intereses de largo plazo aún cuando se vea perjudicado el interés de corto plazo, notablemente la maximización de utilidades<sup>15</sup>).

Esto tiene profundas implicancias en relación a cómo se relacionan los directorios con la RSE y cómo, al cumplir con sus roles, ayudan a dar contorno a la agenda RSE de una organización.

Desde un óptica de riesgo / rendimiento afirma que los accionistas no son los únicos que ponen un activo en juego y que toman riesgos. También ponen sus activos en riesgo los empleados, los proveedores y las comunidades y –en consecuencia– va de suyo que en la selección, composición y toma de decisiones las juntas debieran ser sujetos de rendición de cuentas frente a múltiples partes interesadas: acuñando así el concepto de gobierno de grupos de interés (*stakeholder governance*).

Con una visión futurista arriesga prototipos de cómo debieran ser los directorios en el futuro desde el presente, pasando por directorios capacitados en RSE (directorios “ilustrados”), lo que parecería ser el desafío inmediato en América Latina, a directorios reconstituídos y aún directorios bicamerales.

## **XI. Se necesita un esfuerzo de integración academia/empresa/sociedad**

La pregunta de fondo sobre el papel de la empresa en sociedad es un tema particularmente crítico en nuestra región, en donde surgen voces y movimientos con una mirada muy distinta sobre la libertad económica y sobre la actividad privada. Así, el retorno a una visión centralista y estatizante se convierte en un eje de discusión.

<sup>15</sup> *The Stakeholder Fiduciary: CSR, Governance and The Future of Boards* (2006).

Dicha pregunta aparece también en los foros internacionales sacudidos aún por el impacto de la crisis financiera reciente, cuestionándose modelos económicos, sistemas de gestión, incentivos apropiados y comportamientos morales de los ejecutivos y empresarios, así como de quienes deben cumplir un rol tutelar de derechos de los más débiles.

A esa pregunta convergen iniciativas de diálogo y participación de la academia, sector privado, sector público y la sociedad civil en su conjunto. No en vano en Europa la *European Academy of Business in Society*, EABIS, lleva años en estudios y aportes, desde una perspectiva integradora, sobre cursos de acción en pro de una nueva manera de hacer negocios.

En esa línea de reflexión y acción también han aparecido estudios que arrojan luz sobre en qué medida perseguir el desarrollo sustentable conduce a la aparición de un nuevo modelo de gestión de negocios, y cómo el indagar sobre el lugar que ocupa la RSE en la organización (estructuralmente) y en la estrategia de negocios desde una perspectiva de teorías de la administración, permite concluir que la inclusión de RSE en el gobierno de las empresas aparece como una variable estratégica ineludible y actual<sup>[16]</sup>.

Quizás haya llegado el momento para una conjunción similar de esfuerzos, una academia latinoamericana de negocios en la sociedad, como foro integrador de visiones y sectores sobre el rol de la empresa en sociedad y que ponga un nuevo énfasis en el poder coercitivo, en el *enforcement*, en sociedades como las nuestras: el empujoncito necesario cuando no bastan las iniciativas individuales pero con una variante fundamental: que ese empujón no provenga sólo del sector público sino también del propio sector privado, promoviendo conductas de autorregulación, haciéndose cargo e insertando la RSE en una manera de gestionar empresa que restituya confianza entre grupos de interés.

No estarán lejos de esa discusión las conclusiones de un reciente trabajo de Atle Midtun: *"A pesar de distar de la perfección los emprendimientos de gobierno que involucran la participación de los tres poderes de la sociedad en nuevas y creativas formas aparece como una innovación necesaria en un mundo con gran necesidad de acción colectiva pero solo con soluciones imperfectas... Así como Montesquieu vió el potencial para un estado saludable a partir de la rivalidad crítica entre los tres poderes del estado, el balance crítico entre gobiernos, mercados y negocios y las organizaciones de la Sociedad civil resulta un ingrediente crucial para mantener el orden global"*<sup>[17]</sup>.

Y tanto más creemos, en América Latina.

---

16 Macif Gestion, *Sustainable Development: emergence of a new business model?* (2009).

17 *Corporate Governance*, Vol. 10 N°1 (*Montesquieu for the Twenty First Century* (2010)).

## XII Comentarios de cierre

Por ello, sentimos que a partir de la reflexión anterior sobre el concepto y evolución del gobierno corporativo, se pueden identificar en Latinoamérica diez ejes de discusión y acción que son en sí mismos los mayores desafíos de la gestión del gobierno corporativo en su relación con la RSE.

De su desarrollo armónico y coherente en el accionar por parte de quien se dedica a la actividad empresarial, cualquier sea su forma jurídica adoptada y el tamaño o porte de su emprendimiento, dependerá a nuestro juicio en gran medida el buen tránsito hacia el desarrollo sostenible.

1. Visión estratégica de la sustentabilidad de la empresa, haciéndose cargo de los balances internos y externos a la misma (gestión de grupos de interés).
2. Transparencia empresarial con rendiciones de cuenta multidimensionales (*triple bottom line*)
3. Adecuación de códigos de comercio a prácticas de gestión de buen gobierno de empresa que vayan más allá de lo formal.
4. Promoción de la autorregulación como principio rector de conductas empresariales socialmente responsables.
5. Escape de trampas de discusión estéril: el actuar bien y de manera eficiente es un imperativo moral y no ideológico y es independiente de las estructuras de propiedad.
6. Adecuación de contenidos de gobierno de empresas a la realidad de la mayoría de las empresas de la región.
7. Educación y formación continua de los individuos que conducen el gobierno de empresas.
8. Hacerse cargo y actuar sobre los temas reales y concretos que impiden la generación de confianzas plenas entre la actividad empresarial y la sociedad en su conjunto.
9. Integración de academia / empresa y sociedad en la búsqueda de nuevos paradigmas y modelos de gestión.
10. Poder coercitivo resultante de la discusión de balances entre los nuevos tres poderes: Estado, mercado y sociedad civil.

A nuestro juicio, las respuestas a estos desafíos serán la pauta que marcará la agenda de discusión de los temas de gobierno corporativo en la región. Dicha agenda será la fragua donde se facilitará u obstaculizará el avance de la responsabilidad social empresarial en la manera de hacer negocios en América Latina.

## Bibliografía

*Business for Social Responsibility (BSR) – Designing a CSR structure.*

Código de Gobierno de la Empresa Sostenible ([www.foroempresasostenible.com](http://www.foroempresasostenible.com)).

*Combined Code on Corporate Governance.*

Midtum, Atle (2010): *Corporate Governance*, Vol. 10 N°1 (*Montesquieu for the Twenty First Century*.)

Enrione y Perera (2007): Gobierno de la Empresa y Autorregulación.

*International Corporate Governance network de Canadá (2009): Global Corporate Governance Principles.*

Guzmán Matta (2006): Exposición en Primer Encuentro Nacional de Gobierno Corporativo Universidad de Los Andes, Chile.

IFAC (2007): “Definiendo y desarrollando un código de conducta efectivo para las organizaciones”.

Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas ICARE (2009): Conclusiones Primer Encuentro de Directores.

*Center for International Private Enterprise (2002): Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies a handbook.*

Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo (2008): Guía de Sustentabilidad para Empresas.

Macif Gestion, *Sustainable Development* (2009): *emergence of a new business model?*

Corporación Financiera Internacional (2008): Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA): Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa.

*Global Corporate Governance Forum (2009): Practical Guide to Corporate Governance.*

*The Conference Board of Canada (2008): The Role of the Board of Directors in Corporate Social Responsibility.*

Allen White (2006): *The Stakeholder Fiduciary: CSR, Governance and The Future of Boards.*

## Capítulo 16

# La comunicación y la responsabilidad social de la empresa

*Baltazar Caravedo*



## I. Comunicación interna y efectividad

Crear las mejores condiciones para el funcionamiento socialmente responsable de una organización requiere de lo siguiente: una institucionalidad fuerte; un liderazgo que articule a todos sus integrantes; una capacidad de gestión, administración y aplicación de recursos y procesos; y un conjunto de valores compartidos que se reflejen en las prácticas de todos sus componentes. Con el propósito de explicar mejor la afirmación anterior haremos algunas precisiones conceptuales.

### A. Institucionalidad fuerte

Entenderemos por *Institucionalidad fuerte* la existencia de una visión de futuro que le dé sentido y cohesión a la organización; de una legitimidad en el ejercicio del gobierno de la entidad; de un mecanismo de comunicación eficaz entre los distintos estamentos, áreas y departamentos; y de un clima interno en el que predomine la satisfacción de los colaboradores o trabajadores por pertenecer a la organización. Si todo ello se da, la propia organización podrá expresar en cada una de sus acciones de manera coherente sus valores y sus intereses fundamentales. Cuando estos elementos no se encuentran debidamente alineados, la práctica de la organización se hace incoherente, contradice sus postulados declarados y pierde credibilidad y confianza.

### B. Liderazgo

Por *Liderazgo* entenderemos una manera de relacionarse que tienen las personas para ejercer mayor influencia formal o informal en la organización. Tiene que ver con su capacidad para poner en acción la visión de la organización; para plasmar en sus acciones sus principios y valores; para reconocer el contexto en el que se ubica, su capacidad para la escucha y el diálogo, y su habilidad para conciliar e incorporar de una manera constructiva los intereses de corto y largo plazo de todos sus integrantes en beneficio de la propia organización y de la sociedad en la que actúa la referida entidad. El liderazgo, pues, implica la autoridad para reconocer la creatividad de otros; la autoridad para empoderar a otros y orientar y monitorear los procesos en curso. El liderazgo no lo entendemos como el poder concentrado en un solo individuo o en una minoría para imponer condiciones que satisfagan sus propias expectativas y desconozcan las necesidades de los demás integrantes de la organización.

## II. Gestión

Entenderemos por *Gestión* la capacidad de administrar los recursos y los procesos que se requieren para poner en marcha u orientar todas las acciones económicas, sociales y ambientales en las que se encuentra inmersa una organización. El liderazgo es una condición para la Gestión, pero no es suficiente. La Gestión supone un conocimiento que haga posible articular y darle concreción a las expectativas de la organización manejando los recursos limitados con los que cuenta.

## III. Valores sociales

Por *Valores Sociales* entenderemos a las ideas fuerza que se expresan en las prácticas de las personas que forman parte de una organización o entidad. La manera cómo se comportan las personas expresa los valores que realmente tienen. En cada acción de las personas hay contenida una comprensión de lo que significa el respeto por el otro, el respeto por la diversidad, el respeto por las leyes, su disposición al diálogo, su transparencia. En suma, en la acción práctica se condensa y revela la subjetividad y la actitud de las personas, y, a través de ellas, la de las organizaciones que integran.

Se podría decir que la sumatoria de los aspectos de institucionalidad, liderazgo, capacidad de gestión y valores compartidos hace posible no sólo la gobernabilidad de la organización sino su conducta socialmente responsable. Desde esta óptica, sin un liderazgo articulador no hay institucionalidad fuerte; sin una institucionalidad fuerte no hay una gestión adecuada; sin valores sociales constructivos no hay liderazgo.

La comunicación interna desempeña un rol fundamental en la articulación y conducta de la organización. Por ejemplo, si la organización tiene un código de conducta que no es conocido por sus colaboradores cada uno interpretará el sentido ético de cada acción desplegada por la operación de la entidad sin saber o conocer si esa interpretación particular corresponde a todo el sentido y mensaje que quiere transmitir la organización.

## IV. Comunicación y mandos intermedios

### A. Qué entender por comunicación

La utilización del concepto de comunicación en las organizaciones hay que entenderlo como un proceso en doble sentido: transmisión y recepción. En otras palabras, no se trata sólo de lo que dice o transmite la organización; también, y quizás principalmente, de lo que puede escuchar de todos aquellos que colaboran o se relacionan directa o indirectamente con la misma. Más aún, cualquier organización dice más de lo que cree. Los mensajes no sólo se dan a través de los comunicados o avisos que puede colocar a través de distintos medios o de las instrucciones verbales expresadas por los jefes. Las personas y las organizaciones están permanentemente enviando mensajes cuando despliegan las acciones que ejecutan, aunque no hablen o escriban. Ello quiere decir que decimos más de lo que podemos darnos cuenta. Por lo mismo, en el caso de una organización o empresa, asegurar un conjunto de mensajes coherentes es vital para generar credibilidad con sus grupos de interés (*stakeholders*).

## V. Clima interno, conducta y responsabilidad personal

Las conductas de todos los integrantes de la organización son fundamentales. Si un grupo de trabajadores de un departamento de ventas de un servicio, por ejemplo, son permeables a las coimas o actos de corrupción, a la larga se estropeará no sólo la imagen de otro grupo de trabajadores honestos sino de toda la entidad.

El segmento de los mandos intermedios de toda organización es el que se encuentra más vinculado a las operaciones de la misma. Son estos los que recogen las políticas emanadas de la alta gerencia y ejecutan las instrucciones de los jefes que supervisan su accionar o desempeño. No todo es factible de ser supervisado porque no todo es visibilizado. Una gran parte de lo que hacen los colaboradores no puede ser percibido y depende de su responsabilidad personal. No sólo se trata de que cumplan con los resultados que se les exige desde el punto de vista productivo. Es indispensable establecer cómo consiguen esos resultados.

Precisamente por lo señalado, el desempeño de los trabajadores o colaboradores de la empresa no tiene que ver exclusivamente con la capacitación técnica o profesional que reciben. En las organizaciones socialmente responsables es indispensable construir un clima interno que afectivamente los disponga a hacer las cosas con un sentido de responsabilidad personal, pensando

en los impactos de sus actos y, por lo mismo, en los mensajes que permanentemente transmiten a terceros.

La eficacia de una organización socialmente responsable depende no sólo de la información que debe ser transmitida a los distintos mandos intermedios de ésta sino también de asegurar los elementos afectivos y valorativos que deben tomar en cuenta para desarrollar sus operaciones. ¿Cómo asegurar este clima? La comunicación no es sólo información. De hecho los colaboradores están recibiendo constantemente una gran cantidad de información, datos técnicos o data impersonal o numérica. La creación y puesta en marcha de mecanismos de escucha de los elementos de todo orden que recogen los colaboradores es un recurso indispensable.

## VI. Cómo asegurar la comunicación interna

Existen distintas maneras de asegurar la comunicación interna<sup>[1]</sup>.

### A. Boletines electrónicos

Se pueden establecer boletines electrónicos mediante los cuales los colaboradores reciben información preparada o seleccionada por el responsable de la empresa en esta materia, la que pueden comentar y reenviar a quien corresponda dentro de la empresa. Se trata de un mecanismo rápido para la interacción no presencial entre un universo amplio y variado de personas de la organización.

### B. Los reportes de ocurrencias diarias

Los trabajadores, empleados o colaboradores de la empresa también son una fuente de información muy valiosa. Día a día se producen infinidad de hechos que afectan el desarrollo de la empresa. Por lo general, los mandos medios y los operadores en campo conocen en detalle aspectos que no tienen las altas esferas. Más aún, de esa información a veces ni siquiera tienen idea los altos funcionarios.

Los detalles de las ocurrencias se pueden compartir electrónicamente con los distintos rangos de la empresa. La información puede estar dirigida sólo a los jefes inmediatos los que, luego,

---

1 El Capítulo 17 presenta más detalles para el caso de las PyME's

determinan con qué otros niveles de la empresa se pueden compartir. En ocasiones extraordinarias o claramente establecidas, se pueden mostrar a toda la organización.

La información que recogen los empleados puede tener una importancia decisiva para la estrategia, las políticas o las acciones de la empresa. Un detalle informativo novedoso puede modificar el curso de la organización. Cuanto más enterados están los demás colaboradores de la empresa más se asegura la cohesión de la organización. Con mayor razón aún, en la medida en que los altos mandos gerenciales dispongan de más información ellos tendrán una mejor comprensión del contexto en el que se está desarrollando una iniciativa, una huelga o un conflicto y variar las políticas de la empresa para hacer más eficaz su accionar.

### C. Reuniones periódicas con el personal

Otra manera de asegurar la comunicación interna son las reuniones periódicas entre los altos mandos y los demás trabajadores (a nivel de toda la empresa o los distintos departamentos o áreas). El contacto directo aunque sólo sean muy pocas veces al año y por un tiempo breve contribuye a fortalecer el “capital emocional” de la organización y robustecer los vínculos entre los empleados, independientemente de sus rangos. En estas reuniones se puede compartir no sólo las nuevas políticas de la empresa, los nuevos desafíos que se enfrenta, o los resultados económicos más recientes. Son oportunidades para recoger información, generar un clima para la escucha mutua, compartir logros y éxitos, pero, también, mostrar los problemas o fracasos que muchas veces, cuando son transparentados, pueden mejorar el clima interno.

### D. Otros mecanismos

Existen otras formas de captar información interna. Por ejemplo, una línea telefónica interna al alcance de los trabajadores para sugerencias o situaciones que requieran inmediatez en las respuestas.

## VII. Preparar la escucha

No obstante lo señalado, contar con un sistema interno de información no es suficiente. Si bien es cierto que es indispensable establecer qué tipo de información se emite por cada una de las vías que el sistema de comunicación interna ofrezca; o determinar con qué periodicidad y grado de profundidad debe ofrecerse la información; la cuestión fundamental es que los altos mandos se encuentren capacitados y sensibilizados para recoger y procesar lo que reciben de información y escuchan del entorno de la organización.

## VIII. Reporte interno de los resultados: herramienta de gestión y elemento motivador del personal.

### A. El monitoreo colectivo de los indicadores

Para gestionar adecuadamente una empresa socialmente responsable se necesita identificar los indicadores<sup>[2]</sup> que den cuenta de los resultados de las políticas que la organización se da a sí misma. Por ejemplo, los que tienen que ver con los efectos ambientales generados por sus procesos productivos; o los que tienen que ver con la productividad del trabajo, el clima interno, los aportes o contribuciones impositivas a los gobiernos municipales o regionales, la rotación de su personal, la calidad de los bienes o servicios adquiridos a los proveedores, la transparencia de la actividad productiva o comercial a sus clientes, entre muchos otros. El seguimiento de estos indicadores permite llevar a cabo una gerencia más adecuada, corrigiendo políticas internas que no dan resultado, mejorando el clima organizacional, realizando inversiones ambientales más apropiadas, etc.

Compartir internamente los resultados de los procesos que despliega la organización con todos sus colaboradores permite generar un sentimiento de mayor identificación con ésta. Más aún, si los colaboradores recogen la información y analizan los indicadores se sentirán que son parte sustancial de la organización, además de compartir los logros que se obtengan y reforzar por ésta vía un interés cada vez mayor en asumir responsabilidades personales para cumplir con la visión y estrategia de la empresa.

### B. Reporte interno

Generar un reporte interno que mantenga a los colaboradores informados de los avances que va teniendo la organización en responsabilidad social o de las dificultades y elementos correctivos que se han puesto en funcionamiento, puede ser altamente motivador. Los reportes pueden ser electrónicos, impresos u orales. Los plazos pueden ser variables. Por esta vía, igualmente, se pueden crear los mecanismos para recoger sugerencias, visualizar problemas, atender diversas necesidades de los colaboradores.

2 Ver a modo de ejemplo Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. 2006

No siempre o no sólo es necesario reportar mejoras de los indicadores, aunque éstos son altamente estimulantes y ayudan a renovar las energías de los colaboradores. Compartir las caídas o desmejoramientos de los indicadores puede dar cuenta de la transparencia de la organización. Sin embargo, para mantener la expectativa y regenerar la motivación es conveniente acompañar la información de variaciones desfavorables con propuestas de políticas o mecanismos para revertir la situación, involucrando más aún a todos los colaboradores.

## IX. Informes de RSE

### A. Memorias de estados financieros, reportes de RSE y reporte único

Hasta hace relativamente poco las empresas sólo preparaban memorias anuales para dar cuenta de sus estados financieros y su desempeño económico. Los públicos a los cuales se dirigían eran, en primer lugar, los accionistas y, en segundo lugar, los clientes importantes. Cuando emergió la necesidad de realizar reportes de responsabilidad social empresarial o de sostenibilidad, las entidades preparaban dos documentos distintos: uno referido a los estados financieros y económicos y otro referido al desempeño de la organización en temas sociales y ambientales. El primero de los documentos era pensado en función de los accionistas y el segundo en función de los grupos de interés. A los primeros se les hacía llegar los dos reportes; a los segundos, sólo la información social y ambiental. Esta manera de presentar la información de la empresa, si bien representaba un avance muy significativo con relación a lo que ocurría anteriormente, no practicaba coherentemente el principio de la transparencia. Hoy en día se busca preparar un solo reporte en el que se integren la parte económica, la social y la ambiental.

### B. Propósito del reporte

El propósito de los reportes es doble. De un lado, evaluar el desempeño de las empresas, para lo cual existen indicadores de gestión y resultado. A diferencia de los estados económico financieros que se presentan con indicadores claramente identificados, en el caso de las partes sociales y ambientales es necesario adoptar indicadores de una variedad de posibilidades. De otro lado, el propósito de los reportes es comunicar a los grupos de interés el desempeño de la empresa en sus distintas dimensiones: social, ambiental y económica. Se requiere desarrollar reportes accesibles a todo tipo de grupos de interés. Esto plantea un desafío: ofrecer la vasta y variada información en una forma visual y de lectura que permita su comprensión para todo tipo de grupos de interés.

La organización debe prepararse para generar y procesar esos reportes. Si bien puede haber personas responsables encargadas de preparar los reportes, se requiere que todos los colaboradores conozcan su sentido y participen de su elaboración en alguna medida. Cada organización

puede dotarse de una guía y metodología para recoger la información y preparar los reportes propiamente dichos.

### C. El reporte GRI

Existen distintos tipos de herramientas para preparar los reportes. La más empleada hasta el momento o la más conocida es el *Global Reporting Initiative* (GRI) orientada a diversos sectores (grandes empresas, pequeñas y micro empresas, organizaciones no gubernamentales, entidades públicas, universidades, entre otras). Desarrollada por *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), originaria de Holanda y apoyada por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Esta herramienta no es certificable pero permite varios niveles de credibilidad o aseguramiento. Abarca todos los temas de sostenibilidad y colabora con el Pacto Mundial. Tiene un enfoque de desarrollo sostenible y ofrece diferentes indicadores de desempeño. Por ejemplo, en la dimensión económica abarca informes financieros, salarios y beneficios, creación de empleo, inversiones, inversiones en capital humano, etc. En la dimensión social aborda temas de seguridad e higiene en el trabajo, retención y rotación de personal, derechos laborales, salarios según jerarquía y género, condiciones de trabajo en las empresas subcontratadas, entre otros. En la dimensión ambiental contiene elementos que permiten visualizar el impacto en el medio natural de las actividades de la empresa; incluye la utilización de recursos materiales y energéticos, emisiones a la atmósfera, efluentes contaminantes, gestión de residuos sólidos, impactos en la salud humana, entre otros.

Para definir el contenido del reporte se deben identificar los temas e indicadores que tengan relevancia para la organización. Ello implica la utilización de los principios de materialidad, participación de los grupos de interés o *stakeholders*, el contexto de sostenibilidad y las orientaciones para establecer la cobertura del reporte. De acuerdo al principio de la materialidad, la información debe cubrir los aspectos e indicadores que permitan reflejar los impactos significativos de orden social, ambiental y económico que la empresa considera relevantes. Igualmente, debiera de incluir los aspectos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

En relación a la participación de los grupos de interés la empresa debe no sólo identificarlos sino explicar de qué manera ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables. Para que el reporte sea verificable se deberá documentar el proceso de participación de los grupos de interés. El desempeño de la empresa debe darse en el marco de un contexto que le dé sentido y significación a sus acciones. Las organizaciones y empresas pueden contribuir a la mejora o deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global. Por lo mismo, es indispensable definir o identificar claramente el contexto en el que se desenvuelve. La información consignada en el reporte debe estar suficientemente desarrollada de modo de permitir que el desempeño de la empresa pueda ser evaluado por los distintos grupos de interés. En otras palabras, la información debe ser exhaustivamente presentada.

De acuerdo a un estudio desarrollado por KPMG el 80 por ciento de las 250 empresas más grandes de la lista de *Fortune Global* hacen reportes. Igualmente, el 45 por ciento de las 100 empresas más grandes según rendimientos económicos ubicadas en 22 países preparan y realizan reportes. En algunos países como Japón y Reino Unido el porcentaje es más elevado: 88 y 84 por ciento respectivamente. En el caso de América Latina destaca Brasil; pues, de las 100 empresas más grandes, 56 realizan reportes de sostenibilidad separados y 22 por ciento reportes integrados. En el caso de México reportan 17 de las 100 empresas más grandes aunque la totalidad de éstas lo hacen separado de la memoria anual.<sup>[3]</sup>

Como ya lo hemos señalado, el propósito de estos reportes o memorias es medir, divulgar y rendir cuentas a los grupos de interés (internos y externos) del desempeño de la organización asociado al objetivo del desarrollo sostenible.<sup>[4]</sup> Es importante subrayar que las memorias de sostenibilidad “se han elaborado utilizando un proceso que busca el consenso a través del diálogo entre los grupos de interés de la comunidad inversora, los empleados, la sociedad civil, los auditores y la comunidad académica, entre otras.”<sup>[5]</sup> La información que se presente debe ser comprobable y de buena calidad. Debe dar cuenta del desempeño económico, ambiental y social. La guía para preparar la memoria hace referencia a un contenido general y a contenidos sectoriales específicos.

## D. Lineamientos GRI

La elaboración de una memoria GRI debe tener en cuenta algunos principios con los cuales describir los resultados que una organización debe obtener y ofrecer una orientación para tomar las decisiones críticas con relación a la selección de temas e indicadores que deberá incluir y cómo informar sobre estos. La descripción y comprobación forman parte del mecanismo de autodiagnóstico y sirven para ayudar a conseguir la transparencia, objetivo de la memoria.

Los principios se pueden distinguir entre aquellos que sirven para determinar los temas e indicadores sobre los que se debiera de informar y los que sirven para garantizar la calidad y la adecuada divulgación de la información.

Para la definición del contenido es necesario que la memoria considere la materialidad, la participación de los grupos de interés, el contexto en el que se despliega la organización dentro de la perspectiva de sostenibilidad, y la exhaustividad de la cobertura de los aspectos materiales e indicadores.

---

3 Ver KPMG 2009

4 Ver Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Versión 3.0 (2000-2006) del *Global Reporting Initiative*.

5 Op. cit. p. 5

Para la definición de la calidad de la elaboración de la memoria, los principios son los de equilibrio (cobertura de aspectos positivos y negativos), comparabilidad (que permita ver o analizar los cambios que experimenta la organización), precisión (detalle de la información), periodicidad (regularidad), claridad (comprensible a todos los grupos de interés), y fiabilidad (información organizada de modo de poder someterse a examen).

Una forma de establecer la cobertura y la data relevante puede ser el determinar si, por parte de la organización que produce la memoria, existe un control sobre la entidad motivo del reporte, y si tiene impactos significativos. El grado de control implica la necesidad de ofrecer datos del desempeño; cuanto más control exista mayor será la data y la precisión de la misma. Si sólo se trata de influencia sin control de los procesos operativos la información variará, pudiendo limitarse a dar información sobre el enfoque de la gestión o una narrativa sobre asuntos y dilemas que enfrenta la organización.

Los contenidos básicos que debe tener la memoria o reporte deben organizarse en base a tres grandes áreas: la estrategia y perfil de la organización o empresa, el enfoque de la dirección de la empresa y los indicadores de desempeño. Lo que incluye cada parte contiene los impactos significativos sociales, económicos y ambientales. Cada organización puede abarcar aspectos distintos, dependiendo de la acción y naturaleza de la misma.

Para cada uno de los aspectos del reporte (desempeño económico, medio ambiente, asuntos laborales, Derechos Humanos, sociedad y responsabilidad sobre los productos) existen indicadores.

## E. Clasificaciones del reporte GRI

Los reportes GRI se pueden clasificar según niveles de aplicación o cumplimiento en sus tres aspectos: estrategia y perfil de la organización, el enfoque de la gestión o dirección de la empresa y los indicadores de desempeño. Ello le permite al lector conocer de antemano hasta qué nivel de extensión se ha cubierto la Guía G3. Existen tres niveles: A, B y C. Se distinguen por la cobertura, siendo C el menos exigente y A el más exigente. Los niveles son declarados por las mismas organizaciones que hacen el reporte. No obstante, adicionalmente, cada nivel puede ser asegurado por un externo y/o por el propio GRI. En ese caso, cuando hay aseguramiento externo, a la letra de cada nivel correspondiente se le agrega el signo +; de este modo, habrá niveles A+, B+ y C+.

## F. El aseguramiento de los reportes

Dado que muchas veces existen dudas o falta de credibilidad con respecto a las memorias que publican las empresas, existe otra herramienta cuya finalidad es el aseguramiento de la veracidad; se trata de la Norma AA 1000<sup>[6]</sup>. El GRI y el AA1000 se complementan. El GRI se orienta a reforzar el contenido de los informes con indicadores. El AA1000 se preocupa de las expectativas de los grupos de interés y la forma en que éstos reciben y entienden la información. Esta norma, originaria del Reino Unido, no es certificable pero sí es auditable. Está diseñada para lograr compromisos de las empresas y de los grupos de interés, pues, en este marco cada parte expone sus necesidades y expectativas. Para llevarlo a cabo se utilizan una serie de principios y estándares con la ayuda de los cuales se hace posible evaluar la calidad de los informes.

## G. Los pasos para realizar el reporte

Para realizar el proceso de reporte es necesario seleccionar un equipo de trabajo. Debiera de liderarlo el gerente general y designar a un coordinador del proyecto de reporte. Es indispensable realizar un mapeo de los grupos de interés, establecer el poder e influencia de cada uno de ellos. Es el equipo de trabajo el que decide con respecto al nivel de aplicabilidad del GRI, tal como lo presentamos líneas arriba. Una vez establecido el nivel de aplicabilidad se define el contenido del reporte y los indicadores relevantes. Se redacta el documento y se recibe una retroalimentación de desempeño. Se evalúa el desempeño y se elabora un plan de acción para reducir las brechas. El reporte es un proceso de retroalimentación continua.

## H. Ventajas y desventajas del reporte GRI

Este tipo de reportes trae beneficios y tiene riesgos y desventajas. Se puede decir que los beneficios son: (i) es una guía versátil que puede utilizarse para realizar un estudio de línea de base; (ii) se puede emplear como un sistema de gestión de riesgos y de gestión estratégica; (iii) la organización puede analizar todos sus procesos, examinar cómo se van relacionando, y con los indicadores dar cuenta de los resultados de las políticas y las prácticas que genera su desempeño. Ello permite hacer las correcciones necesarias, definir nuevas políticas, enmendar rumbos. También contribuye a desencadenar la creatividad e innovación en los trabajadores de la empresa. Contribuye a mejorar la imagen y reputación de la organización.

No obstante, existen desventajas tales como la extensión de la guía y el esfuerzo que supone preparar no sólo el documento sino la información. Es posible que ésta herramienta pueda ser aplicada con mayor comodidad por empresas grandes y/o medianas que disponen de personal

---

6 Ver Norma Sobre Aseguramiento AA 1000 del Institute of social and ethical accountability. [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

que puede dedicarse a esta tarea. El problema surge con las empresas pequeñas, pues el trabajo que involucra realizar la memoria no se ajusta a las realidades de estas entidades en América Latina. Puede tener el riesgo de sólo representar una experiencia de mercadeo, imagen o moda y no provocar una transformación profunda en la gestión de la empresa. Otro riesgo es que, a pesar de su rigurosidad, no llegue a los grupos de interés, entre otras razones, por deficiencias en sus mecanismos comunicativos.

En el marco de este acápite es necesario advertir que puede ser costoso, de modo que no sólo por su extensión y personal dedicado se hace más complicado aplicarlo en las pequeñas empresas, sino por el costo que supone. Por otro lado, es un proceso que una vez iniciado resulta más difícil de detener por las presiones que los distintos grupos de interés puedan ejercer.

## X. La importancia del reporte externo

Así como es necesario que la empresa se encuentre cohesionada para poder actuar congruentemente, es fundamental que la organización genere mecanismos de comunicación con quienes conforman su entorno externo. Si bien los mecanismos empleados para establecer vínculos con los grupos de interés más allá de la organización son muy variados, uno de ellos es el que tiene que ver con el reporte o memoria de sostenibilidad. Por esta vía la organización rinde cuentas en relación a sus procesos económicos, sociales y ambientales. Mantener al tanto de lo que desarrolla o despliega la organización es fundamental para contribuir a generar un clima de credibilidad y confianza con todos aquellos que se ubican en su entorno externo. Dado que la responsabilidad social tiene que ver con conductas transparentes y ello exige una capacidad comunicativa, el reporte es uno de los vehículos que permite la transparencia y el acercamiento con todos los que forman los grupos de interés o *stakeholders*.

Los accionistas, hoy en día, necesitan saber cómo van los resultados económicos de la empresa. Pero, igualmente, requieren conocer qué sucede con los procesos productivos y sus repercusiones en el medio ambiente y en su comunidad. Demostrar la forma responsable en que se manejan los aspectos ambientales y sociales puede asegurar no sólo financiamiento y accesos de capital mayores sino clientes que aseguren su fidelidad a los bienes y servicios que produce la empresa u organización.

Por otro lado, los vínculos o relaciones adecuadas con actores clave como son los gobiernos nacionales, regionales o municipales y las distintas organizaciones sociales del entorno o área de influencia reducen los riesgos de la entidad y fortalecen el contexto para su continuidad y sostenibilidad. Compartir el reporte, en este sentido, constituye una manera de desarrollar capital social y darle mayor fortaleza institucional a la empresa u organización.

Hemos señalado anteriormente que la imagen y reputación de la organización depende, más que de lo que dice, de lo que hace. No obstante, lo que dice el reporte o memoria de sostenibilidad es, también, una forma de hacer. Publicar un reporte es una forma de decir lo que se hace, cómo se lo hace, y de hacer. Por ello es un elemento que genera una oportunidad magnífica para contribuir a plasmar el mensaje de la organización como un elemento de la imagen corporativa. Y, como se sabe, la imagen de la organización impacta de múltiples formas dentro y fuera de ésta. La imagen corporativa puede facilitar o entorpecer las capacidades competitivas de la organización. Contar con una buena imagen corporativa es colocarse en una posición de ventaja frente a otras que no gozan de ese posicionamiento.

## XI. Comentarios de cierre

La comunicación es una actividad crucial en toda organización o empresa. De ésta depende la congruencia de su accionar. Uno de los elementos clave tiene que ver con el reporte de sostenibilidad; si bien no es el único mecanismo comunicativo que tiene la organización, permite dar cuenta a todos sus grupos de interés o *stakeholders* de sus esfuerzos y de sus resultados. Los reportes hacia adentro y hacia afuera de la organización motivan al personal, generan credibilidad y confianza con las partes interesadas incluyendo a sus accionistas, transparentan a la organización; y, desde luego, a darle más herramientas de gerencia para administrar sus recursos y procesos, corregir sus procedimientos además de proporcionar pautas para ordenar y analizar la información, realizar las correcciones procesales y de políticas necesarias para asegurar prácticas socialmente responsables.

## Bibliografía

Global Reporting Initiative, 2009. Guía para la elaboración de Memorias de sostenibilidad. Versión 3.0 (2000-2006)

Instituto ETHOS, 2006. Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. [www.ethos.org](http://www.ethos.org)

*Institute of Social and Ethical Accountability*, 2009. Norma sobre Aseguramiento AA 1000, [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

KPMG, 2009. *KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2008*, KPMG International.

Venegas Mata, Elizabeth, 2009. "Reportes de sostenibilidad empresarial". Éxito Empresarial No. 81. [www.cegesti.org](http://www.cegesti.org)



**Parte IV**  
**Casos especiales  
de la RSE**



## **Parte IV**

# **Casos especiales de la RSE**

### **Capítulo 17**

Prácticas responsables en pequeñas y medianas empresas

*Antonio Vives*

### **Capítulo 18**

La responsabilidad empresarial en la empresa pública

*Francisco Leguizamón*

### **Capítulo 19**

El papel público del sector privado

*Antonio Vives*

### **Capítulo 20**

Tratados de libre comercio y responsabilidad social empresarial

*Jorge Nowalski*

### **Capítulo 21**

Estrategias empresariales en países en desarrollo

*Antonio Vives*

### **Capítulo 22**

El nuevo poder de las corporaciones latinoamericanas

*Lourdes Casanova*

Los capítulos precedentes cubren la gran mayoría de los aspectos que rodean la implementación de las prácticas responsables en la empresa. Desde la Parte I, sobre los fundamentos conceptuales, pasando por la Parte II sobre el papel de las partes interesadas como impulsores de estas prácticas, a la Parte III sobre los aspectos más resaltantes de su implementación y gestión. Esta cuarta parte estudia casos especiales, aspectos mencionados de pasada en los capítulos precedentes.

El Capítulo 17, *Prácticas responsables en pequeñas y medianas empresas*, considera en detalle las prácticas responsables en este segmento de las empresas, algo a destacar dada la prevalencia de este tipo de empresas en América Latina. Se recapitulan algunas de las discusiones precedentes, pero ahora en su aplicación a las empresas de menor tamaño. Se consideran las diferencias en las motivaciones, las acciones de las partes interesadas y la problemática de la implementación con respecto a las grandes empresas. Se discute el argumento empresarial y las estrategias de comunicación desde ésta otra perspectiva. En cierta forma el capítulo es una condensación de las Partes II y III del libro para el caso de las PyME's.

El Capítulo 18, *La responsabilidad empresarial en la empresa pública*, considera el caso de las empresas públicas que se manejan con criterio empresarial. Este caso es especial en el sentido de que son empresas con diferentes motivaciones y estrategia a las de las empresas con fines de lucro. Además, aun siendo relativamente pocas, son empresas que pueden tener un gran impacto demostrativo. El capítulo considera las motivaciones para la responsabilidad social en las empresas públi-

cas, considerando las diferencias que existen entre empresas con fines de lucro y aquellas que, aun teniendo que ser financieramente sostenibles, pueden tener otros objetivos de desarrollo económico y social. Analiza las barreras para la incorporación efectiva de un comportamiento socialmente responsable, derivadas de la propiedad pública y la necesidad de que la responsabilidad social en estas empresas públicas sea un conjunto coherente de prácticas gerenciales. Incluye ejemplos de las prácticas responsables en varias empresas de América Latina.

El Capítulo 19, *El papel público del sector privado*, considera el papel que puede jugar la empresa privada en la mejora de la administración pública. Este es un caso especial en el sentido de que hay poca experiencia en el tema, con un importante potencial de beneficio común, pero con muchos riesgos. Hace un repaso de la situación de la calidad de esta administración en América Latina para concluir que está por debajo de la media mundial. Analiza los beneficios que puede tener para la empresa privada el mejorar esta situación y las áreas en las cuales puede actuar. Estas actuaciones en el ámbito público están plagadas de riesgo y el capítulo los analiza y ofrece sugerencias de actuación para minimizarlos. Presenta tres ejemplos de intervenciones exitosas.

El Capítulo 20, *Tratados de libre comercio y RSE*, considera el impacto de los tratados de libre comercio en las prácticas responsables de las empresas. Este es un caso especial también por ser de relativo poco conocimiento del empresariado. El capítulo hace un repaso de los recientes tratados y cómo han considerado temas de responsabilidad social y ambiental. Considera la problemática que

estos tratados pueden introducir, por una parte estimulando buenas prácticas para acceder a los mercados, pero por otra de actuar como instrumentos de proteccionismo por parte de economías más desarrolladas. Incluye una discusión de las diferencias entra la inclusión de prácticas responsables en los tratados y cómo estas deberían ser vistas por los empresarios. Considera las acciones que el sector público y los empresarios deben tomar para enfrentar el comercio internacional, amparado por tratados de libre comercio.

Por último, el Capítulo 21, *Estrategias empresariales en países en desarrollo*, considera las diferencias en la operatoria de las empresas en países en vías de desarrollado en contraste con la de países desarrollados. Éste es un caso especial en el sentido de que estas diferencias son muchas veces ignoradas y

se pretende replicar algunas prácticas desarrolladas en estos países en circunstancias en que no aplican. El capítulo hace una revisión de las diferencias económicas, sociales, políticas y de dotaciones en ambos tipos de países, usando el caso de Europa y América Latina. Considera además el diferente grado de desarrollo de los impulsores de las prácticas responsables, de las diferentes necesidades de las sociedades, de las deficiencias en la respuesta del sector público y en consecuencia del diferente papel que las prácticas responsables deben jugar en cada país. El capítulo es especialmente relevante para las empresas multinacionales que operan en ambos tipos de países. Concluye discutiendo hasta dónde debe llegar la responsabilidad de estas empresas y cómo pueden preparar sus estrategias para operar en los diferentes mercados.

## Capítulo 17

# Prácticas responsables en pequeñas y medianas empresas

*Antonio Vives*

*Parte del contenido de este capítulo  
fue publicado en inglés en Vives (2010).*

# I. Introducción

## A. Significado de la responsabilidad corporativa en las PyME's

Los capítulos anteriores han presentado la responsabilidad corporativa en el contexto de empresas de todo tipo, sin distinción de tamaño, aunque en algunos casos hay una inclinación a mencionar empresas de gran tamaño. Es en estas empresas donde las prácticas responsables o irresponsables son más visibles, para bien o para mal, y las que mayor impacto tienen. Si bien hay muchos elementos relativamente “universales” en estas prácticas, las PyME's, por sus características, requieren de aplicaciones de estos elementos adaptadas a su realidad. Este capítulo describe las características de estas empresas que las hacen buenas candidatas a las prácticas responsables, presenta el argumento empresarial (o sea, que puede traer beneficios), a pesar de su menor impacto relativo, ofrece sugerencias sobre las prácticas más relevantes y sugiere medidas para mejorar su adopción.

Muchos de los estudios efectuados sobre el tema relevan que la gran mayoría de las PyME's no conocen el término RSE o no lo comprenden bien, no lo consideran una estrategia empresarial (¡aunque deberían!). Sin embargo desde tiempo inmemorial han llevado a cabo prácticas puntuales, en áreas muy concretas, que pueden calificarse de responsables, muchas veces de manera natural y por razones éticas, religiosas o sencillamente porque creen que son parte de una buena gestión<sup>[1]</sup>. A diferencia de las grandes empresas, donde los aspectos de filantropía (dar dinero o bienes) en un extremo y contribuir al desarrollo económico y social (mejoramiento de la calidad de vida) en el otro, las PyME's se manejan mayoritariamente entre estos extremos: prácticas que no hacen daño y en la medida de lo posible contribuyen al bien de la empresa y de la sociedad. Para las grandes empresas, la controversia es sobre lo que es y no es su responsabilidad. Esta controversia es casi inexistente en las PyME's de países en vías de desarrollo. Por ello concentraremos nuestra discusión en el núcleo de las prácticas responsables. Las Pyme's reaccionan mejor a este concepto de prácticas responsables, ya que el concepto de RSE puede parecerles muy amplio, fuera de su alcance.

---

1 Basado en una encuesta sobre mas de 1.300 PyME'S en ocho países de América Latina presentado en Vives, Corral e Isusi (2006).

## B. Características de las PyME's que respaldan prácticas responsables

La discusión pública sobre prácticas responsables está dominada por las grandes empresas, ya sea porque son muy visibles, ya sea porque atraen la atención de las partes interesadas (*stakeholders*), en particular de la sociedad civil. Aunque a primera vista pareciera que preocuparse de las prácticas responsables de las PyME'S no fuera muy eficiente, hay que recordar que estas empresas constituyen más del 90 por ciento de las empresas en el mundo entero, proporcionan entre el 50 y el 60 por ciento del empleo y contribuyen con más de la mitad del producto interno bruto. En el caso de América Latina, más del 60 por ciento de las empresas son PyME's (incluyendo microempresas de acumulación) y proporcionan entre el 40 y 50 por ciento del empleo. Si incluimos las microempresas de subsistencia, las cifras suben al 99 por ciento y más del 70 por ciento respectivamente (estas estadísticas son difíciles de consolidar ya que los países usan diferentes definiciones de tamaño y las captan en diferentes fechas). Sin embargo, está claro que la gran mayoría de las empresas son PyME's y tienen una contribución significativa al empleo y la producción.

Aún cuando el impacto de las PyME's sobre la producción de bienes y servicios no sea tan grande como el de las grandes empresas, sus prácticas responsables pueden tener más impacto sobre la sociedad del que reflejan estos números ya que tienden a ser más intensivas en mano de obra. Adicionalmente pueden contribuir a una distribución más equitativa del ingreso ya que proporcionan empleo y medios de vida a segmentos de la población menos capacitados o en peor situación económica, contribuyendo a la cohesión y estabilidad social. Además, dada su tendencia a adquirir bienes y servicios en la localidad en la que operan, tienen un mayor impacto sobre sus comunidades. Éstas son algunas razones adicionales para interesarse en las prácticas responsables de las PyME's.

Pero para promover éstas prácticas debemos entender las características especiales de éstas empresas, que son diferentes de las grandes, para las cuales se han desarrollado muchos de los conceptos, metodologías y materiales de diseminación y promoción. Aún cuando los conceptos fundamentales son los mismos, las PyME's están sujetas a muy diferentes señales de las partes interesadas, si es que éstas se interesan en las PyME's<sup>[2]</sup>. En particular muchas son empresas familiares o de pocos dueños, particularmente en países en vías de desarrollo<sup>[3]</sup>.

2 De hecho en la encuesta mencionada menos del 10 por ciento reporta recibir presiones de terceras partes. Ver Vives, Corral e Isusi (2006).

3 Para el caso de Europa, donde tenemos estadísticas, el 85 por ciento de las PyME's se definen como con gestión de los dueños, el 60 por ciento como empresas familiares, el 90 por ciento son de capital cerrado o son asociaciones de pocos socios y el 74 por ciento operan en un solo lugar (2002 *European Business Survey* producido por Grant Thornton). Recordemos que en el caso de Europa las PyME's se definen como hasta con 250 empleados, aun cuando la mayoría de los participantes en la encuesta tenían menos de 100 empleados. En el caso de los países en vías de desarrollo es posible que estas proporciones sean aun mayores. .

El supuesto generalizado de que las grandes empresas tienen como uno de sus principales objetivos la maximización de beneficios puede no ser igualmente válido para las PyME's. En consecuencia, la promoción de las prácticas responsables puede descansar un poco menos en el argumento empresarial (que estas prácticas contribuyen a los beneficios de manera tangible o intangible). Aún cuando las PyME's quieran tener los mayores beneficios posible, en muchos casos éste no es el componente principal de su estrategia. Esto no quiere decir que las PyME's no estén interesadas en beneficios ya que si no los tienen tendrán una vida muy corta. Lo que quiere decir es que pueden estar dispuestas a sacrificar algunos de estos beneficios, consciente o inconscientemente, en el logro de otros objetivos como producir productos que interesan a los dueños, contribuir al desarrollo de la comunidad, ayudar a los menos afortunados, etc. Las PyME's no suelen estar obsesionadas con la maximización de beneficios y a veces pueden bastar los "beneficios satisfactorios", por lo que pueden estar dispuestas a sacrificar algunos beneficios para lograr otros objetivos. Las grandes empresas están bajo mucha más presión para el logro de máximos beneficios y sus análisis sobre el coste/beneficio de las prácticas responsables suelen ser más rigurosos y más explícitos. Para las PyME's puede bastar con que los beneficios vayan en la dirección correcta y no que sean lo más grandes posibles. Esto tiene implicancias sobre las estrategias a usar en la promoción de las prácticas responsables, donde el argumento empresarial es importante, sobre todo en el largo plazo, pero no crítico ya que pueden reaccionar a otras consideraciones del tipo altruista, éticas o de satisfacción personal.

En términos de mercados, la mayoría de las PyME's tienden a servir mercados locales y no están expuestas a presiones o incentivos internacionales. La sociedad civil no se preocupa mucho de ellas y prefiere utilizar sus recursos en las grandes empresas donde tienen mayor impacto. Sin embargo, algunas PyME's, que venden a empresa grandes, pueden recibir presiones de sus compradores que sí están expuestos a esas presiones y deben asegurarse que la cadena de valor incorpora prácticas responsables.

También, por su naturaleza, algunas PyME's tienden a ser locales, dependientes de clientes y empleados que viven cerca de la empresa y sus dirigentes y empleados pueden involucrarse en las actividades de la comunidad. Las PyME's tienden a quedarse en esos lugares por períodos largos de tiempo. Por estas razones, sus prácticas responsables suelen incluir preocupaciones por atender los problemas sociales y ambientales de la comunidad..

Las PyME's también tienden a luchar contra condiciones de negocio adversas y las regulaciones suelen resultarles más pesadas que a las grandes empresas que tienen más recursos para hacerles frente. Sus gerentes suelen estar más agobiados por las regulaciones sociales y ambientales y las ven como una carga adicional a los negocios. Debe demostrársele que el cumplimiento de estas obligaciones puede reportarles beneficios y/o reducir costos y riesgos. Debe usarse el argumento empresarial, pero con diferente énfasis que para las grandes empresas. Para las PyME's es más un tema de educación sobre la problemática y de las implicancias para la empresa.

Dicho esto, hay que hacer una advertencia. Si bien muchas PyME's tienen las características mencionadas, hay varias diferencias entre ellas. Dependiendo de la definición usada en cada país, pueden incluirse como PyME's empresas de entre 10 y 100 empleados y hasta 250 en algunos países. Hay empresas que pueden ser consideradas pequeñas en un país y medianas en otro. Hay una gran diversidad en el colectivo PyME's, dentro de un mismo país y a través de países, particularmente entre países desarrollados y países en vías de desarrollo. Además, las PyME's que se dedican al comercio son muy diferentes a las manufactureras y reaccionarán de forma diferente a las presiones o incentivos del mercado. Hay una gran diferencia entre una empresa manufacturera en México, que cuenta con 200 empleados y produce para la exportación, y una de 20 empleados en Bolivia que comercia productos en el mercado interno. Gran parte de la discusión que sigue está basada en generalizaciones y deben ser tomadas como tales y contrastadas con la realidad local y hacer los ajustes pertinentes.

## II. Impulsores de prácticas responsables en las PyME's

Las empresas adoptan prácticas responsables en función de una serie de impulsores, agentes del entorno que presionan o estimulan el comportamiento de la empresa. Si bien los impulsores afectan a la totalidad de las empresas, no lo hacen con la misma intensidad y el tamaño de las empresas es un factor determinante del impacto. Las grandes empresas lo suelen sentir con más intensidad.

Uno de los principales impulsores es el impacto que esas prácticas puedan tener sobre los resultados financieros, como discutiremos en detalle más adelante. Aún cuando muchas PyME's tienen prácticas responsables como consecuencia natural de las creencias o intuiciones de sus dueños o gerentes, estas prácticas pueden profundizarse o extenderse si ellos pueden apreciar el impacto sobre los resultados de la empresa. Si bien este impacto no es crítico para la adopción, lo puede ser para su sostenibilidad a largo plazo, a medida que la empresa crece y enfrenta presiones competitivas o situaciones económicas adversas. Para su sostenibilidad puede ser importante que las PyME's aprecien los beneficios tangibles o intangibles de estas prácticas y para ello es importante conocer qué las impulsa.

Uno de los principales impulsores para las grandes empresas lo suele ser la protección y expansión de su reputación o marca, pero para las PyME's lo puede ser el deseo o necesidad de ser percibido como un buen ciudadano en la comunidad. Las grandes empresas suelen percibir fuertemente el impacto de las **acciones de sus clientes**, particularmente aquellas empresas que venden productos de consumo masivo, para las que la publicidad adversa derivada de prácticas irresponsables puede tener un efecto inmediato y de largo alcance sobre los ingresos. Para las PyME's esto puede ser de menor importancia o puede manejarse más fácilmente ya

que no suelen vender productos de consumo masivo y hay mucho menos información sobre sus productos y servicios. En esto es crítico la información de que disponga el consumidor sobre las prácticas responsables de la empresa, la cual suele ser muy escasa, y en caso de PyME's en países en desarrollo casi que inexistente. En mercados relativamente desarrollados, particularmente para empresas grandes, la existencia de certificaciones independientes, a través de las cuales se certifica que los productos o servicios de la empresa han sido producidos con prácticas especificadas responsables<sup>[4]</sup> proporciona información y puede condicionar la reacción de los clientes. Esto aplica a las PyME's en mucha menor escala. Aún cuando todas las empresas pueden aprovechar los aspectos positivos de las prácticas responsables, el impacto dependerá de las acciones que tomen los consumidores o compradores con la información de que dispongan.

**El comportamiento ético** es más visible en el área geográfica de influencia y por ello tiende a ser más pronunciado en las PyME's que en caso de grandes empresas, distantes e impersonales, ya que todavía se disemina muy poca información sobre el comportamiento ético de las empresas. Las relaciones con clientes, proveedores y competidores están más basadas en la confianza mutua que en las grandes empresas que suelen recurrir más a relaciones contractuales. En las PyME's se ven casos en los que se extiende crédito a clientes o se recibe de proveedores con poca documentación. Son tan conocidas en la comunidad por sus partes interesadas que es más difícil ser visiblemente irresponsable. Sin embargo siempre es posible ser más responsable y capturar los beneficios.

Adicionalmente, las PyME's teniendo menos empleados, teniendo los dueños cerca del negocio, en muchos casos como gerentes, están más influenciadas por algunas personas, **empleados y gerentes**, y por esa razón es más fácil transmitir la ética de los dueños y la gerencia al resto de la organización. Adicionalmente, en muchos países se está gestando una nueva generación de PyME's con gerencia más joven, más educada, que ha crecido expuesta a la responsabilidad social de la empresa, que será más propensa a la implementación de prácticas responsables. El reto de crear una cultura de ética es menor en las PyME's, ya que hay menos personas que deciden y, además, se conocen. También el *problema de agencia*, de la divergencia de objetivos entre accionistas/dueños y gerencia, es menor en las PyME's ya que suelen ser los mismos. La gerencia de una gran empresa suele tener incentivos relacionados con el rendimiento a corto plazo lo que puede comprometer las decisiones de "invertir" en prácticas responsables, que muchas veces tienen costos tangibles en el corto plazo y beneficios en el largo plazo, a veces intangibles. En la gran empresa los objetivos cortoplacistas de los gerentes pueden entrar en contradicción con los objetivos de largo plazo de los accionistas.

---

4 Ejemplos de certificaciones de prácticas específicas son los de prácticas laborales justas, pago de precios justos por las compras a productores de países en vías de desarrollo, explotación sostenible de bosques y prácticas agrícolas, exención de uso de mano de obra esclava o infantil, entre otros.

Esta proximidad de los empleados hace que una de las principales prácticas responsables sea en la gestión de los recursos humanos, sus condiciones de trabajo, sus beneficios. En parte porque es natural y obvio y en parte porque los beneficios suelen ser más tangibles. Ello obviamente limitado por los escasos recursos y las “des-economías” de escala que enfrentan estas empresas.

Dado el carácter relativamente local de las PyME's, donde los dueños y empleados suelen ser conocidos en la comunidad y a veces son sus líderes, estas empresas tienen una fuerte identificación con la comunidad. Como consecuencia, los impulsores de prácticas responsables tienden a venir de la comunidad y buena parte de sus prácticas responsables estarán relacionadas con devolverle a ella algunos de los beneficios recibidos, apoyando actividades como deportes, educación, salud y contribución al medio ambiente cercano. Por la naturaleza de las PyME's, éstas actividades son de tipo filantrópico o una extensión de ellas hacia aquellas que puedan beneficiarla. Difícilmente se implementan prácticas responsables fuera de este núcleo ya que la gerencia no suele tener el conocimiento, el tiempo o los recursos para ir más allá. Esto hace que las actividades de apoyo fluctúen con la situación financiera de la empresa y sean ocasionales, más que parte de su estrategia.

Otro importante impulsor son las **exigencias de grandes empresas**, en algunos casos de compradores del sector público (en países donde tienen políticas de compras responsables), que necesitan mantener su reputación de empresas responsables<sup>[5]</sup>. Las PyME's que venden a las grandes empresas, particularmente las que venden productos de consumo masivo o de alta visibilidad, deberán adoptar prácticas responsables para capturar y mantener esos clientes. Estas prácticas responsables, transmitidas a través de la cadena de valor, suelen concentrarse en áreas de recursos humanos y medio ambiente, que son las más sujetas a observación y seguimiento por las partes interesadas<sup>[6]</sup>. Algunas de estas empresas pueden a su vez influenciar otras PyME's, particularmente las competidoras. El impacto de grandes compradores es clave y en algunos sectores de exportación como el textil y los bienes deportivos es el impulsor más crítico. Los escépticos alegan que se compete en base a precio y/o en base a prácticas laborales. Puede ser que todavía un proveedor no se gane un contrato por sus prácticas responsables, pero lo puede perder por prácticas irresponsables<sup>[7]</sup>.

Sin embargo, este impulsor, que es muy efectivo y ha crecido en importancia, afecta a muy pocas PyME's ya que no son muchas las que le venden a grandes compradores cuyas prácticas responsables se extienden a la cadena de valor. La mayoría de las PyME's venden en mercados locales

5 Ver Capítulo 7.

6 No todas las presiones en la cadena de valor son hacia prácticas responsables. Tristemente hay muchas multinacionales que en sus esfuerzos por mantener su competitividad en mercados desarrollados tercerizan la producción a países en desarrollo, presionando a sus proveedores a producir a mínimo costo, llevándolos a dejar de lado sus prácticas responsables, particularmente en lo que se refiere a las condiciones laborales.

7 Ver Vogel (2005) para una discusión de estos aspectos relacionados con la cadena de valor.

o a otras PyME's y cuando venden a grandes empresas de sus propios países en desarrollo, difícilmente enfrentan estos requerimientos.

Aun cuando las PyME's estén sujetas a las mismas **regulaciones sociales y ambientales**, son muy pocas las que ven en ello oportunidades para ser más competitivas, a diferencia de las grandes empresas, y la gran mayoría lo considera como un costo del negocio. Las PyME's tienen mucho menor capacidad de poder influenciar en las regulaciones o de cumplir con ellas y en países en vías de desarrollo las pueden ver como un incentivo al comportamiento irresponsable, estimulando la corrupción para poder librarse de regulaciones engorrosas y de instituciones de monitoreo y seguimiento ineficientes. Sin embargo, como discutiremos más adelante, las regulaciones ambientales pueden constituir estímulos al ahorro de costos y proporcionar oportunidades para nuevos negocios o capturar nuevos mercados. Son precisamente las PyME's, con su flexibilidad y capacidad de adaptación, las empresas que pueden capitalizar estas oportunidades si las ven como tales y no como obstáculos, aprovechando la mayor conciencia sobre los aspectos ambientales y sociales que se está desarrollando en la sociedad.

Los **medios y la sociedad civil** (instituciones de seguimiento) tienden a ser impulsores de menor importancia para las PyME's ya que son un colectivo empresarial más fragmentado y menos visible. Éstas partes interesadas tienden a concentrar sus escasos recursos en las grandes empresas o en aspectos que comandan la atención nacional o internacional. Solamente los medios locales y alguna ONG's local puede que muestren algún interés en las prácticas de una PyME y si lo hacen no será de forma preventiva, para estimular prácticas responsables, sino mas bien como resultado de alguna violación de gran envergadura.

Los **proveedores de recursos financieros** también son impulsores de mucha menor importancia para las PyME's. Como se mencionó anteriormente, la mayoría son empresas de capital relativamente cerrado y que tienen mucho menos acceso que las grandes a los mercados financieros y si lo tienen suele ser en instituciones financieras locales, que en países en vías de desarrollo están lejos de exigir prácticas responsables a sus clientes, sobre todo a las PyME's. En general, estos proveedores concentran sus demandas en las grandes empresas, los grandes proyectos o inversiones de gran impacto social y ambiental. La PyME's suelen financiarse con recursos propios, de los dueños, familiares, amigos y proveedores y en menor escala de bancos locales. Por ello es muy poco probable que puedan acceder a recursos más baratos o más abundantes por el hecho de ser responsables. No es que no ocurra, es que es menos probable que ocurra que en el caso de las grandes empresas, y si sucede se debe a que tienen buen gobierno corporativo más que a aspectos ambientales o sociales. Para grandes proyectos, por encima de 10 millones de dólares, algunos grandes bancos aplican los Principios de

Ecuador<sup>[8]</sup>. Algunos de estos bancos también aplican criterios semejantes a financiamiento corporativo y no solo a proyectos de inversión, pero todavía falta mucho para que lleguen a los pequeños préstamos, que de por sí ya tienen elevados costos de transacción. Como en los demás casos, esto no quiere decir que no haya situaciones en que se apliquen criterios de responsabilidad para determinar el acceso o costo del crédito, lo que queremos decir es que ello es, por ahora, la excepción y no la regla en países en vías de desarrollo y aún en desarrollados.

Otros impulsores de la responsabilidad en grandes empresas, como los **códigos internos de conducta**, también son menos efectivos en las PYME's, ya que, como comentábamos, los objetivos de los empleados, dueños y gerentes suelen estar más alineados y son menos las personas involucradas. En las PyME's las prácticas responsables se transmiten mejor por ejemplo que por reglas escritas. Esto no quiere decir que no puedan contribuir, pero su impacto es mucho menor que en las grandes empresas, con muchos empleados y con relaciones menos personales. De nuevo, no todas las PyME's son iguales y en las de mayor tamaño estos códigos, bien diseminados y seriamente implementados, pueden contribuir a desarrollar una cultura ética en la empresa y fomentar prácticas responsables. Pero la clave es la implementación, ya que de poco sirve un documento que se lanza con gran fanfarria, se disemina y luego se olvida. El documento es condición necesaria pero no suficiente.

La siguiente tabla resume la discusión del impacto de los impulsores. El lector debe considerar la gran diferencia que existe entre PyME's, dependiendo de tamaño, desarrollo relativo del país, exposición a la globalización, tipo de sector comercial o industrial entre otros. La tabla es solo ilustrativa de las diferencias generales entre las PyME's y las empresas de mayor tamaño.

8 Los Principios de Ecuador son acuerdos voluntarios de los bancos firmantes de aplicar salvaguardas ambientales y sociales y hacer seguimiento, control y reporte de su implementación en grandes proyectos. A comienzos del 2009 había mas de 80 bancos firmantes ([www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com))

**TABLA I:**  
**IMPACTO RELATIVO DE LOS IMPULSORES DE PRÁCTICAS RESPONSABLES EN PYME’S Y GRANDES EMPRESAS**

IMPULSORES	PyME’s	GRANDES
Leyes y regulaciones	Importante pero no determinante	Muy importante
Sociedad Civil	De menor importancia	Crítico para productores de bienes de consumo y para la industria extractiva
Mercados financieros y de capitales	Poca importancia, excepto para las empresas selectas que tienen acceso a estos mercados	Importante en mercados desarrollados y para las de mayor tamaño.
Consumidores/grandes compradores (cadena de valor)	Consumidores ejercen algo de influencia. Grandes compradores pueden ser críticos para un pequeño número de PyME’s	Importante si el producto final es un bien de consumo masivo (a diferencia de productos industriales o materias primas)
Medios e instituciones de seguimiento y control	Relativamente de poca importancia. Difícilmente se preocupan de PyME’s.	Muy importante en casos seleccionados, particularmente en multinacionales en países en vías de desarrollo con impacto sobre el medio ambiente y los Derechos Humanos.
Empleados	Importante, ya que muchas de las prácticas responsables se originan en los empleados	También son importantes, aunque menos críticos por la existencia de otros impulsores
Exposición a la competencia y globalización	Importante siempre y cuando los consumidores y compradores se enteren y aprecien las prácticas responsables.	Crítico, tanto en el aspecto positivo (captura de la ventaja competitiva de ser responsable) como en el negativo (hacer el mínimo para competir en base a costos). Balance depende de la estructura del sector.
Gerentes/Directores	Impulsores importantes. Muchas veces la iniciativa viene de gerentes y directores ilustrados.	Importante también, pero tiende a ser opacado por otros impulsores más críticos. Algunas empresas líderes capturan las ventajas competitivas de la responsabilidad, incluyendo nuevos productos y mercados.
Dueños/accionistas	Crítico para las empresas familiares y las dirigidas por los dueños. Algunas veces es el impulsor original y el más importante.	Sólo es importante en países con mercados financieros muy desarrollados, que cuentan con inversionistas socialmente responsables.

### III. Impacto de las prácticas responsables en la competitividad

#### A. El argumento empresarial también es importante para las PyME's<sup>[9]</sup>

Aun cuando las PyME's se involucren en prácticas responsables por razones de altruismo o ético/religiosas (que es como muchas comienzan), las crecientes presiones competitivas y la situación económica de los mercados hacen que el impacto de estas prácticas sobre la competitividad vaya adquiriendo relevancia, particularmente en las de mayor tamaño relativo y aquellas sometidas a presiones competitivas<sup>[10]</sup>. Además, las prácticas serán más consistentes, menos efímeras, en la medida que tengan alguna contribución real o percibida sobre la situación financiera de la empresa. Esta sección considera cómo las PyME's pueden beneficiarse haciendo el bien.

El efecto que las prácticas responsables tengan sobre la competitividad de las PyME's depende en gran medida de cómo la afectan los impulsores mencionados arriba por lo que la empresa debe comenzar con un análisis cuidadoso de los impulsores que son relevantes para ella. Por ejemplo, si los consumidores no toman sus decisiones de compra influenciados por la responsabilidad que muestra la empresa, ésta no tiene incentivos para ser responsable más allá de cumplir con la ley y por razones puramente morales, éticas o religiosas. Si los medios de comunicación no informan, si la sociedad civil y los empleados son indiferentes, si los proveedores de fondos no lo toman en cuenta, si los gobiernos son incapaces de hacer cumplir las leyes y regulaciones o es fácil violarlas, la empresa carece de incentivos positivos o negativos y sus prácticas pueden tener poco impacto sobre su competitividad. El impacto se reduce a las prácticas responsables que reducen costos operativos, por ejemplo, reducción de consumo de insumos, reciclaje, etc., como se discute más adelante. Pero es más difícil aprovechar las oportunidades de mejores precios, nuevos productos responsables o nuevos mercados, si el mercado de responsabilidad no responde.

9 Ver también el Capítulo 10.

10 En un reciente estudio sobre las prácticas responsables de las PyME's se encontró que las principales razones para ser responsable eran las razones éticos/religiosas pero también el mejorar los beneficios, las relaciones con la comunidad y cumplir con la ley. La importancia relativa variaba según el tipo de práctica responsable. Por ejemplo, para las relaciones internas a la empresa y las ambientales las principales razones eran la mejora de beneficios, motivaciones ético/religiosas y cumplir con la ley, en ese orden. Para las prácticas comunitarias lo eran las razones ético/religiosas y las buenas relaciones. Ver Vives, Corral e Isusi (2006).

Este análisis es particularmente importante para las PyME's en países en vías de desarrollo, donde los impulsores están muy poco desarrollados y donde a lo sumo afectan a las empresas de mayor tamaño. Esto no quiere decir que la empresa deba ser indiferente. Aparte de las prácticas que involucran reducciones de costos, puede usar sus prácticas responsables como ventaja competitiva, por ejemplo, "despertando" a los impulsores a través de la diseminación de información que le permita diferenciarse de sus competidores y estimule a las partes interesadas a favorecerla. A lo mejor hasta se comienza un círculo virtuoso de responsabilidad, donde se compite para ver quién es más responsable.

A continuación presentamos algunas prácticas responsables que pueden mejorar la competitividad de la empresa, siempre recordando que el impacto depende de la reacción de las partes interesadas<sup>[11]</sup>.

Aún cuando el argumento empresarial sea más débil que para las grandes empresas, se puede mostrar su impacto en las siguientes cuatro áreas:

- Aumento de ingresos
- Reducción de costos
- Aumentos de productividad
- Reducción de riesgos y aumento del valor de los activos

### 1. Aumento de ingresos

Como consecuencia de la identificación con la comunidad y el entorno en el que opera, se pueden lograr algunos beneficios a través de la reputación como empresa responsable que puede atraer la lealtad de los clientes. Esto puede traducirse en mayores ingresos, ya sea a través de mayores ventas o a través de mejores precios, dependiendo de la competencia. Si la empresa vende directamente al consumidor puede atraer una mayor base de clientes o mantener la lealtad de los existentes. También es posible que pueda traspasar aumentos de costos con menor resistencia. Si vende a otras empresas, el impacto dependerá de si estas promueven prácticas responsables y están dispuestas a mantener su propia reputación como compradores responsables. Esto puede convertir las prácticas responsables de la PyME en críticas o irrelevantes, si los clientes son responsables o indiferentes.

Otra manera de mejorar los ingresos puede ser a través del mercadeo de las características responsables del producto. Por ejemplo, si el producto es reciclable, es eficiente en consumo energético, o es producido con materiales reciclados, con menos energía, más saludable, de producción

---

11 Una amplia discusión de la prácticas responsables en las PyME's de América Latina se encuentra en Vives, Corral e Isusi (2006)

orgánica, producido pagando sueldos justos, etc., la PyME puede responsablemente enfatizar estas características en el mercadeo del producto. En este sentido es posible que pueda atraer una base de clientes/consumidores que no podía atraer antes, puede ampliar su mercado.

Algunas actividades que pueden mejorar la reputación de una PyME ante los clientes y empleados potenciales incluyen: participación profunda en actividades comunitarias, voluntariado de ejecutivos y empleados, donaciones de insumos y productos excedentes a instituciones de caridad, compras de proveedores locales, apoyo a actividades deportivas y educativas locales (en el borde entre filantropía y responsabilidad), entre otras<sup>[12]</sup>. Algunas de estas actividades tienen un bajo costo y pueden contribuir a los ingresos.

A medida que los consumidores y clientes se van educando sobre el valor de la responsabilidad empresarial y van incorporando sus preferencias en sus decisiones de compra, se abre un mercado para productos responsables. Sin embargo, debemos enfatizar que esto no es una panacea. Hay muchos consumidores que dicen que comprarían productos producidos de forma responsable y hasta que están dispuestos a pagar un sobreprecio, sin embargo estas expresiones no se materializan en la práctica. Hay una inmensa brecha entre las intenciones y las acciones, o por lo menos entre las encuestas y la realidad<sup>[13]</sup>. El lector, probablemente una persona preocupada por la responsabilidad empresarial si lee este libro, puede contrastar esto con su propia experiencia. En la gran mayoría de los casos, con muy contadas excepciones, el consumidor no tiene manera de saber cuáles fueron las prácticas involucradas en la producción del producto o servicio. Bajo estas condiciones, es muy difícil poder expresar las preferencias y que éstas tengan un impacto sobre los ingresos. Esto es especialmente problemático en países en vías de desarrollo donde ésta información es prácticamente inexistente. De allí la importancia de las estrategias de comunicación de presentaremos más adelante.

Otra oportunidad para las PyME's está en aprovechar su flexibilidad y capacidad de innovación para atacar el creciente mercado de productos responsables. Algunos ejemplos lo constituyen la producción de regalos hechos de materiales reciclados o producidos pagando precios y sueldos justos y la provisión de bienes y servicios para la creciente industria del turismo sostenible.

## 2. Ahorros de costos

Ésta es posiblemente el área más efectiva para las PyME's, donde hay muchas oportunidades relativamente simples de hacer el bien y ahorrar dinero<sup>[14]</sup>. La más accesible es el ahorro de

12 Para mas ejemplos, véase Grayson (sin fecha)

13 Esto es lo que los comerciantes llaman el "fenómeno 30:3" por el que el 30 por ciento de los compradores dicen que toman en cuenta la responsabilidad de la empresa a la hora de comprar y el 3 por ciento que lo hace. Véase Shapinker (2007). También el artículo breve "La pregunta equivocada: ¿Compraría Ud...?" en Vives (2008)

14 *Green Business* (2001) contiene más sugerencias.

recursos, por ejemplo el consumo de energía, agua, papel, materiales de empaque, reducción de desechos, reciclaje de materiales, utilización de subproductos, entre otros. Puede ser que algunas de estas acciones no ahorren costos directamente pero pueden contribuir a mejorar la reputación de la empresa y la motivación de los empleados, lo cual puede traducirse en aumento de las ventas o de productividad (por ejemplo el uso de papel reciclado o cartuchos reciclados para impresoras y fotocopadoras que puede que no sean más baratos).

Hay muchas maneras de reducir el consumo energético y aún cuando es recomendable hacer una auditoria energética, no se debería usar su costo u oportunidad como excusa para no buscar ahorros. Se puede empezar concientizando a los empleados sobre la importancia del ahorro de energía, estimulándolos a apagar las luces, computadores, equipos, etc., cuando no se usan, especialmente de noche y en los fines de semana. Se pueden reducir las pérdidas de calefacción o de aire acondicionado, mejorar la operación del termostato, mejorar el aislamiento, instalar sensores para apagar la luz, cambiar las lámparas de luz por otras más eficientes, que usan menos energía y calientan menos el ambiente (fluorescente versus incandescente). Al reemplazar equipos, investigar opciones más eficientes. Hacer mantenimiento al equipo para asegurar su operación eficiente. También hay ahorros energéticos en el mantenimiento y utilización adecuada de los vehículos, incluyendo el uso de vehículos más eficientes. No hay que esperar a que el precio de la energía se dispare para buscar ahorros.

Se pueden hacer sugerencias semejantes para el consumo de agua. Comenzar por buscar pérdidas, reducir el consumo no esencial, instalar equipos eficientes, reciclar si es posible<sup>[15]</sup>. También se pueden hacer ahorros en el uso de papel reemplazando, cuando sea pertinente, las impresoras y fotocopadoras por las que imprimen por ambos lados, o usando papel ya impreso por un lado para impresiones no críticas (reduciendo desechos al mismo tiempo).

Para las PyME's que usan empaques, su manejo eficiente suele ser un área fértil para los ahorros. Por ejemplo usando material menos costoso, reciclado, o diseñando el empaque de tal manera que consuma menos material, o maximizar la posibilidad de reusar el empaque (cajas de plástico reusable en vez de cartón). Esto ahorra no solo material sino costos de energía, transporte y desechos. También al sustituir materiales no reciclables por materiales reciclables se puede mejorar el reciclaje y reducir costos. Por ejemplo, una empresa entrega sus productos (bolsas de patatas fritas) en cajas de cartón que no son selladas, ahorrando el costo del sellado y pidiéndole al supermercado que las devuelva una vez que las hayan vaciado. Otra empresa rediseñó el empaque de leche para hacerla casi cuadrada, lo que permite poner más botellas en un mismo contenedor, ahorrando costos de transporte. Y el caso más común es el de las bolsas plásticas en

---

15 Al instalar orinales para varones sin consumo de agua en un edificio de 2.000 empleados, el Banco Interamericano de Desarrollo (¡no una PyME!) ahorra 20 millones de litros de agua al año, además de ser orinales más higiénicos que los tradicionales (de casi cuatro litros por uso). La inversión tuvo un período de recuperación muy corto.

los supermercados que contribuyen a la contaminación, en su producción y en su disposición final, aún cuando hay alternativas biodegradables de papel o hasta reusables como las hechas de almidón de patata (que parecen de plástico).

En la reducción de desechos, los principales ahorros provienen no solo de la reducción del volumen sino además de la reducción de la contaminación y el riesgo ambiental. Se puede mejorar la reputación a través de la mejora de la disposición final de desechos. Una parte de la reducción proviene del rediseño de los procesos productivos y de los empaques. Al analizar el proceso productivo, se pueden reducir los subproductos o producidos de tal manera que sean útiles a la empresa o que puedan ser vendidos o reciclados.

### 3. Aumentos de productividad

Las prácticas laborales responsables y las relacionadas con el ambiente de trabajo, son las que tienen mayor posibilidad de impacto sobre la productividad en las PyME's. Muchas de las prácticas discutidas en esta sección son parte de una buena gestión de recursos humanos, que pueden ser mejoradas si se miran desde el contexto de una estrategia de responsabilidad empresarial.

Algunas de estas prácticas que mejoran la competitividad están obviamente relacionadas con los beneficios laborales, como facilitar el acceso a educación, entrenamiento ya sea interno o externo, y a programas de salud para el empleado y su familia. Adicionalmente, apoyo en situaciones de adicción al alcohol o drogas o problemas de violencia domestica, que pueden contribuir a reducir el ausentismo. Muchas PyME's, no van tan lejos y se limitan a cumplir con las leyes. Sin embargo algunas de estas actividades pueden cubrir sus costos en forma de mejoras en la productividad y algunos tienen costos modestos. Por ejemplo, el enriquecimiento del trabajo, dando diversidad a las tareas, y oportunidades para aprender en el trabajo, ya sea a través de asesoría de los más veteranos o rotaciones temporales. Éstas actividades pueden mejorar al empleado a producir más y mejor.

Una empresa responsable también debe tener otros beneficios que si bien no tienen impactos sobre la productividad en el corto plazo, pueden tenerlo en el largo plazo, aunque los costos sean visibles en el corto plazo. Tal es el caso de pagar sueldos justos en áreas donde el mercado laboral, estrictamente hablando, no lo justifique. En muchas localidades de países en vías de desarrollo el desempleo es tal que la empresa podría pagar sueldos bajos y aun así obtener los empleados necesarios. Se puede alegar que es más una cuestión moral que de negocios, pero con una visión de largo plazo puede convertirse en una estrategia de mejora de la calidad de los empleados y de su motivación y redundar en beneficios para la empresa.

El tema de la conciliación trabajo-familia también puede contribuir a mejoras en la productividad aunque a primera vista solo se aprecien los costos. En este sentido, algunas PyME's están en condiciones de instaurar horarios de trabajo flexible, durante el día o a lo largo del año,

especialmente para las madres de niños pequeños, facilitar el acceso a guarderías, acceso a servicios de asesoría para problemas familiares, acceso a servicios de gimnasios, entre otros.

Las PyME's también deben tener políticas de no discriminación, tanto en términos de género como de raza, de condición social o de edad. La no discriminación hacia las mujeres en edad de tener hijos puede aumentar la lealtad y producir beneficios en el largo plazo. En áreas de menor desarrollo relativo puede ser necesario hacer discriminación positiva y otorgar oportunidades de empleo a los grupos menos favorecidos, como parte de la estrategia de apoyo a la comunidad. En las encuestas comparativas de las actividades de las PyME's, se encontró que éstas eran áreas donde las empresas de los países en vías de desarrollo tenían mayor actividad que la de los desarrollados<sup>[16]</sup>.

Las buenas condiciones laborales también contribuyen a la productividad, por ejemplo, en términos de buena iluminación, espacios de trabajo limpios y agradables, buenas facilidades de aseo, períodos de descanso, el uso adecuado y la remuneración justa de las horas extra. Muchas PyME's se sienten presionadas a bajar costos y son estas áreas unas de las que más sufren. De hecho constituyen uno de los principales problemas que las multinacionales encuentran en las PyME's de su cadena de valor.

Algo relativamente poco común en las PyME's es la participación laboral en las decisiones de la empresa, aún cuando sea a nivel táctico. A este nivel, la participación de los trabajadores puede contribuir no sólo a su motivación y al enriquecimiento de su trabajo, sino además a mejoras en los procesos productivos.

Estas prácticas pueden mejorar la capacidad de la empresa de atraer y mantener mejores empleados, mejorar la motivación de los existentes, al apreciar estos la respuesta de la empresa a sus preocupaciones. Hay evidencia empírica de que los trabajadores prefieren trabajar en empresas con preocupación por los temas sociales, ambientales y comunitarios.

#### 4. Reducción de riesgos y mejora en el valor de los activos

Aún cuando no es tan efectivo como para las grandes empresas, las prácticas responsables pueden reducir el riesgo de la empresa. Por ejemplo, al emplear políticas de responsabilidad en Recursos Humanos, medio ambiente y gobierno corporativo, la empresa se puede evitar problemas relacionados con multas o demandas legales por daños y perjuicios. El respeto por los trabajadores y sus buenas condiciones laborales puede reducir el riesgo de acciones laborales como huelgas, dejadez o sabotaje del trabajo. La preocupación por las

---

16 Ver Vives, Corral e Isusi (2006)

condiciones del lugar de trabajo (seguridad industrial) puede reducir el riesgo y costo de accidentes laborales.

Estas prácticas responsables pueden además llevar a mejorar el valor de los activos, particularmente los intangibles como la reputación, que si bien no se contabilizan en los estados financieros, pueden ser valorados a la hora de vender la empresa o partes de ella o, para las pocas PyME's que cotizan en bolsa, puede mejorar el valor de sus acciones. Puede además permitir el acceso a capital y financiamiento en mejores condiciones al ser percibida la empresa como de menor riesgo. Para las empresas que venden productos de consumo masivo, la reputación es parte integral de la estrategia de mercadeo. También puede mejorar el acceso a proveedores, a socios y a mercados.

## 5. En resumen

La principal responsabilidad de la empresa es ser rentable para poder ofrecer empleo digno con sueldos justos, lo que es crítico para la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. Las prácticas responsables pueden dar ímpetu al círculo virtuoso de mejoramiento de los resultados, lo que facilita la inversión en prácticas responsables. Debemos recordar que las PyME's en países en vías de desarrollo suelen competir en precio con otras empresas que muy posiblemente no tengan preocupación por su responsabilidad. El comprometer la competitividad de la empresa puede ser irresponsable hacia las personas que dependen de ella. Sin embargo, las prácticas responsables pueden contribuir a esa competitividad, si se manejan adecuadamente.

El argumento empresarial debe ser presentado a las PyME's cautelosamente, ya que algunas de las actividades tienen costos, normalmente tangibles en el corto plazo y beneficios, a veces intangibles, en el mediano o largo plazo, lo cual puede tener impacto notable en las finanzas de la empresa. Las empresas deben desarrollar una estrategia de responsabilidad cuidadosa, tomando en cuenta sus valores, el entorno competitivo en el que opera, el impacto de los impulsores y la posibilidad de capturar beneficios entre otros aspectos. La empresa puede querer involucrarse en prácticas responsables porque "es lo que hay que hacer". Esto es perfectamente válido, pero la envergadura, la secuencia, el tipo de prácticas debe ser parte de una estrategia. Para ello, la educación de los empleados, gerentes, dueños son ingredientes importantes, como lo es la estrategia de comunicación que discutimos a continuación.

## IV. Estrategias de comunicación en las PyME's

Para capturar los beneficios de las prácticas responsables y que se traduzcan en mejoras en la competitividad, la comunicación oportuna, veraz y responsable es sumamente importante. Las grandes empresas responsables (¡y las que no lo son!) lo reconocen y dedican buena cantidad de recursos a ello. Para las PyME's esto suele ser un área relativamente relegada, a lo que no se le da la prioridad que merece.

Sólo en la medida que los consumidores y compradores conozcan las prácticas responsables de la empresa es que podrán tomar las decisiones de favorecer los productos o servicios de la empresa. Sólo en la medida que los empleados están al tanto, podrán dar más de sí a la empresa. Aún cuando se puede alegar que no hay que ser responsable solo si rinde beneficios, si se puede lograr que esas prácticas rindan beneficios, es posible que la empresa sea aún más responsable e incite a competidores a serlo también. Para actuar hay que saber. Si un árbol se cae en el bosque y nadie lo oye o ve, ¿se cayó?

Como las prácticas responsables de las PyME's suelen ser relativamente naturales y a veces informales, es poco probable que éstas empresas piensen que es una prioridad reportarlo y puede que no vean la necesidad de hacerlo. Es más, a veces no son ni siquiera del conocimiento interno en la empresa. Sin embargo, si las actividades van a ser parte de una estrategia empresarial, como debe ser, o por lo menos expandidas o sistematizadas, se necesita que produzcan resultados en el largo plazo y para ello una buena estrategia de comunicación es esencial. Esta comunicación también puede ayudar a la empresa a darse cuenta de lo que está haciendo, lo que no está haciendo, lo que rinde y no rinde, y a enfocar las actividades.

Como las principales partes interesadas son los empleados, los consumidores y la comunidad (que para las PyME's tienen elementos comunes), y en algunos casos los proveedores y grandes compradores, la comunicación estratégica debe priorizar estos grupos. En cierto modo, la sociedad civil y los gobiernos, sobre todo los locales, también deberían estar interesados, aunque en menor escala que las empresas grandes. Para la PyME hay mucho menos necesidad de producir informes de sostenibilidad formales, que probablemente sean muy costosos para estas empresas. Para las PyME's los reportes específicos, enfocados a los siguientes grupos de interés, son más efectivos<sup>17</sup>:

- **Lugar de trabajo:** empleados, incluyendo sindicatos
- **Comunidad:** organizaciones locales

---

17 Ver la sección de comunicación de la RSE en las PyME's incluida en la caja de herramientas de la Comisión Europea (2004).

- 🟢 **Mercado:** clientes y compradores, incluyendo asociaciones de consumidores y proveedores de servicios financieros
- 🟢 **Entorno:** gobierno local, medios y sociedad civil

Las buenas comunicaciones pueden estimular la lealtad de los empleados y consumidores, abrir las puertas de grandes compradores y, en general, mejorar la reputación de la empresa y sus productos y marcas. Estos efectos pueden reforzar los beneficios de las mismas actividades responsables.

Sin embargo, esto no quiere decir que la empresa debe hacer mercadeo con sus prácticas responsables, en el sentido de priorizar el impacto de la comunicación sobre la práctica que se reporte. Esto parece obvio, pero hay muchas empresas que dedican más esfuerzos a “mostrar” que son responsables que a serlo. El reporte es un medio, no un fin. No se trata de hacer un bien a la comunidad para “sacarse la foto”, se trata de hacer el bien y eventualmente hacerlo saber. **Los reportes sobre responsabilidad deben ser responsables.**

La siguiente tabla ilustra lo que puede ser una estrategia de comunicación. No pretende ser completa y cada PyME debe analizar su situación, en particular las necesidades de información de sus partes interesadas más críticas para su éxito, y los recursos de que dispone. Muchas de las sugerencias tienen costos muy bajos y utilizan instrumentos de los que la empresa probablemente ya dispone (internet, *email*, boletines, etc.)

**TABLA II: COMUNICACIÓN DE RESPONSABILIDAD EN LAS PYME'S**

AUDIENCIA	INSTRUMENTOS	CONTENIDO DEL INFORME
<b>Mercado</b> (Consumidores/ compradores)	Sitio internet Reportes especiales/folletos Anuncios en TV/Radio/Prensa	Actividades en el entorno: medio ambiente (consumo de recursos, desechos, contaminación, protección), calidad del ambiente de trabajo, recursos humanos, apoyo a la comunidad, política de compras responsables, calidad y seguridad de productos, educación del consumidor, entre otros.
<b>Comunidad</b>	Sitio internet Presentaciones en vivo en reuniones Notas de prensa	Actividades responsables en apoyo a la comunidad, inclusión social (raza, género, edad, minusválidos), medio ambiente.
<b>Lugar de trabajo (Empleados)</b>	Intranet, Boletines Reuniones con el personal, <i>E-mails</i> /boletines electrónicos Afiches/videos	Actividades responsables en: sueldos justos, balance trabajo-hogar, políticas de educación, salud y seguridad, asesoría en problemas, inclusión social, calidad del ambiente de trabajo, entrenamiento y desarrollo profesional, enriquecimiento del trabajo, beneficios laborales, medio ambiente.
<b>Entorno (Público/Sociedad Civil)</b>	Internet Reportes especiales Notas de prensa Entrevistas	Impuestos, transparencia, medio ambiente, inclusión social, calidad del ambiente de trabajo.

## V. Promoción de las prácticas responsables en las PyME's<sup>[18]</sup>

La barrera mas importante a vencer en la promoción de prácticas responsables en las PyME's es la percepción de que ser responsable es caro, consume recursos y no produce beneficios. Esto está asociado a la falta de conocimiento de los beneficios potenciales y de que las prácticas responsables son mucho más que la filantropía ocasional en respuesta a demandas de la comunidad. En un estudio reciente se determinó que los principales obstáculos percibidos son la falta de conocimiento, de tiempo y de recursos, aunque la gran mayoría reconoce que las prácticas responsables pueden producir beneficios<sup>[19]</sup>.

Para poder interesar a las PyME's, especialmente a las más pequeñas, puede ser contraproducente pretender promover el concepto integral de responsabilidad social de la empresa como una estrategia global. Es preferible construir sobre la base de lo que ya están haciendo, sobre los valores de la empresa o de alguno de sus directivos claves, profundizando en algunos aspectos y expandiendo en otros, en función de la capacidad de absorción del cambio en la empresa y de sus recursos. La estrategia de adopción será mas gradual, mas fragmentada que en una gran empresa. Muchas PyME's tienen prácticas que podrían clasificarse como responsables pero no las ven como tales. Muchas de estas actividades han evolucionado naturalmente, como resultado de demandas de empleados, de la comunidad, de regulaciones, etc. El concepto y estrategia integral de RSE es ajeno a las PyME's, particularmente a las de países en vías de desarrollo. Esto no quiere decir que se debe abandonar la idea de que la empresa tenga una estrategia integrada, todo lo contrario, si así fuere sería más efectivo, se aprovecharían sinergias. Pero la velocidad e intensidad de la adopción e implementación de esta estrategia deben reconocer la realidad de la PyME.

¿Cómo se deben promover las prácticas responsables en las PyME's? Como las PyME's están más cercanas a la comunidad local y operan en medios relativamente más acotados, uno de los instrumentos más idóneos suelen ser las asociaciones empresariales locales, con las cuales ya deben tener relaciones. Estas asociaciones suelen entender sus necesidades y probablemente han desarrollado confianza común, que les da credibilidad. La persuasión, estímulo y apoyo de estas asociaciones o de empresas semejantes suele ser muy valioso. Para las PyME's es muy importante el ejemplo, y los casos de empresas de semejante tamaño y en semejantes circunstancias suelen ser un instrumento idóneo. A diferencia de las grandes a las PyME's les resulta más complicado entender conceptos de tipo general o aspectos teóricos y prefieren el ejemplo de sus semejantes.

---

18 La publicación de la Comisión Europea (2007) contiene ideas sobre este tema.

19 Vives, Corral e Isusi (2006)

Aunque los consultores pueden ser un instrumento útil, las PyME's reaccionan menos favorablemente que las empresas grandes, además de ser difícil encontrar consultores capacitados que entiendan la problemática de la PyME ya que muchos han sido entrenados con los conceptos y metodologías desarrollados para las grandes empresas. También ayudan la disponibilidad de guías y listas de sugerencias, recomendaciones y prácticas de otras empresas<sup>[20]</sup>, específicas para este tipo de empresas. En este sentido, una de las recomendaciones más relevantes es hacer el proceso lo más sencillo posible y evitar la impresión de que es una obligación y desarrollar la convicción de que es una estrategia que paga dividendos a largo plazo

Se les debe mostrar el argumento empresarial, o sea los potenciales beneficios, pero hay que tener cuidado con no exagerarlo o ser muy optimista, ya que cuando no se perciban los beneficios, como se esperaba o se había prometido, puede cundir la frustración y hacer retroceder el esfuerzo. Las PyME's no suelen tener sistemas de información que permitan medir los beneficios de las prácticas responsable, muchos de los cuales no son medibles o no tienen impacto directo sobre los beneficios, por ello es más difícil usar el argumento empresarial de forma rigurosa.

La discusión precedente se ha basado en el supuesto de que todas las prácticas responsables son de naturaleza voluntaria y que todo lo que se necesita son medidas para estimular sus deseos de actuar responsablemente. Hay que recordar que hay temas, por ejemplo los laborales y los de medio ambiente, que no pueden ser dejados a la discreción de la gerencia. Algunas son obligatorias de acuerdo a las leyes y regulaciones y en este sentido es importante que se aprecie el valor del cumplimiento de estas obligaciones. No obstante, vista la menor capacidad de la PyME de cumplir con las obligaciones, a veces diseñadas con la gran empresa en mente, los gobiernos deben cuidar de no sobrecargar las obligaciones de las PyME's y tener alguna flexibilidad, aunque cumpliendo lo básico y estimular a las empresas a ser responsables con políticas públicas pertinentes.

20 *Green Business* (2003) contiene ejemplos. Para casos de empresas europeas ver los sitios de la Comisión Europea ([www.ec.europa.eu/enterprise/csr/](http://www.ec.europa.eu/enterprise/csr/)), SMEKey ([www.smekey.org](http://www.smekey.org)) y de *Business in the Community* ([www.bitc.org.uk/small\\_businesses](http://www.bitc.org.uk/small_businesses)). Para América Latina hay casos en Flores *et. al* (2007), aun cuando algunas de las empresas son relativamente grandes ([www.csramericas.org](http://www.csramericas.org)).

## VI. Comentarios de cierre

¿Son posibles las prácticas responsables en las PyME's? De la discusión precedente debe quedar claro que no solamente son posibles, sino deseables, no sólo por la contribución que hacen al mejoramiento de la sociedad y del medio ambiente, sino porque además pueden aportar beneficios para la empresa. Pero hay que tener cuidado en no pretender que sean empresas de gran tamaño y adaptar las prácticas y su promoción a la realidad que enfrentan. Las razones para involucrarse son diferentes a las de las grandes empresas, enfrentan menos presiones de las partes interesadas, dependen más de las motivaciones de dueños, gerentes y empleados. Las PyME's están menos conscientes de los beneficios potenciales de las prácticas responsables y pueden contentarse con la percepción de estos beneficios, a diferencia de las grandes empresas que pueden necesitar evidencia tangible. Y sobre todo, las PyME's tienen menos recursos, tanto financieros como humanos. Aún cuando las PyME's puedan estar conscientes del potencial de ésta práctica, para profundizar y extender su involucramiento la gerencia necesita ser educada sobre las posibilidades y ver ejemplos y casos exitosos en empresas semejantes. Las asociaciones empresariales deben implementar programas para promover estas prácticas y los gobiernos deben estimular su adopción.

Por razones de espacio hemos tenido que hacer muchas generalizaciones. Debe tenerse en mente que hay una gran variedad de casos y que el colectivo de las PyME's puede abarcar un amplio espectro de tamaños, sectores, ubicaciones geográficas, estructura de propiedad, mercados, etc. Obviamente que las prácticas responsables varían mucho dentro este amplio espectro y deben ser adaptadas a las circunstancias de la empresa y al ambiente en que opera. En esto no hay talla única.

## BIBLIOGRAFÍA

Comision Europea, 2004, *"Introduction to Corporate Social Responsibility for Small and Medium-Sized Enterprises"*, Comision Europea, Bruselas. Caja de herramientas disponible en [www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index_en.htm)

Comisión Europea, 2007, *"Opportunity and Responsibility: How to help more small business to integrate social and environmental issues into what they do"*, Comisión Europea, Bruselas. Disponible en [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree_report.pdf)

Flores, J.; Ogliastrì, E.; Peinado-Vara, E. y Petry, I., 2007, "El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe". Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. Disponible en [www.csramericas.org](http://www.csramericas.org)

Grayson, D. and T. Dodd., 2007, *"Small is sustainable (and beautiful!) – Encouraging European Smaller enterprises to be sustainable"*, Cranfield School of Management, UK, [www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/ccr/downloads/Small\\_is\\_Sustainable.pdf](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/ccr/downloads/Small_is_Sustainable.pdf)

Grayson D., sin fecha, *"40 Practical things that a small firm can do: drawn from real life examples of what small businesses are actually doing"*. Disponible en [www.smallbusinessjourney.com/output/Page220.asp](http://www.smallbusinessjourney.com/output/Page220.asp)

Green Business, 2001, *"Greening your Business: A Primer for Smaller Companies"*. Disponible en [www.greenbiz.com/greenbizchecklist.pdf](http://www.greenbiz.com/greenbizchecklist.pdf).

*Journal of Business Ethics*, 2006, Vol 67, No. 3, Primavera. Número especial dedicado a la Responsabilidad en la PyME's.

Skapinker, M., 2007, *"There is good trade in ethical trade"*, Financial Times, 11 de septiembre.

SustainAbility, Corporación Financiera Internacional e Instituto Ethos, 2002, *"Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets"*, SustainAbility, Londres y Washington. Disponible en [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

SustainAbility y Corporación Financiera Internacional, 2007, *"Market Movers: Lessons from a Frontier of Innovation"*, SustainAbility, London and Washington. Disponible en [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

UNIDO, 2003, *"Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries"*, UNIDO, Ginebra. Disponible en [www.unido.org/fileadmin/import/29959\\_CSR.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/29959_CSR.pdf)

Vives, A, 2006, *"Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America"*, Journal of Corporate Citizenship, Issue 21, Primavera.

Vives, A. 2008, *"La pregunta equivocada: ¿Compraría Ud...?"*, disponible en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

Vives, A, 2010, *"Responsible Practices in Small and Medium Enterprises"*, Capítulo 8 en *The Gower Handbook of Corporate Governance and Corporate Social Responsibility*, Aras, G. and Crowther, D., editores. Londres.

Vives, A., Corral A. y Isusi, I., 2005, *"Responsabilidad Social de la Empresa en las PyME's de Latinoamérica"*, Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en [www.csramericas.org](http://www.csramericas.org) y en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com).

Vogel, D. 2005, *"The Market for Virtue: The potential and limits of corporate social responsibility"*, Brookings Institution, Washington.



## Capítulo 18

# La responsabilidad empresarial en la empresa pública

*Francisco A. Leguizamón*



## I. Introducción

Parece darse por sentado que las empresas del sector público cumplen un rol ejemplar en el cumplimiento de su responsabilidad social. En la práctica, ese no suele ser el caso general. Por el contrario, el surgimiento y multiplicación de las organizaciones de la sociedad civil, sin fines de lucro, así como el creciente interés del sector privado por incorporar proyectos y programas de responsabilidad social, constituye claramente una respuesta a la ineficiencia o incapacidad de algunas instituciones y empresas del sector público para proveer los servicios que la ley les asigna, y cuando lo hacen, reciben frecuentes críticas relacionadas con su grado de ineficiencia y burocratización. La condición a veces monopólica y de gran tamaño de éstas empresas, el tipo de servicios que prestan, así como la legislación que las regula, parecen inducir un aletargamiento en estas empresas, que les dificulta enfrentar agresivamente los problemas sociales, que por su naturaleza y capacidad institucional, deberían atender. No obstante, existen múltiples excepciones en este escenario, que demuestran en forma amplia y reiterada que existen oportunidades para la creación de valor tanto económico como social a partir de la acción de las empresas e instituciones públicas, como parece derivarse de las investigaciones que examinan cinco casos ejemplares, a saber: Autoridad del Canal de Panamá (ACP); Empresas Públicas de Medellín (EPM); Petróleos Mexicanos (PEMEX); Hospital San José y la Corporación del Cobre (CODELCO), en Chile. Al seleccionar estos casos hemos adoptado la definición de empresa del sector público como aquel conjunto de empresas e instituciones de servicios que forman parte del gobierno de un país de la región, pero que tienen la característica de operar en forma autónoma y descentralizada y cuentan con su propio sistema de gerencia, toma de decisiones, financiamiento y manejo presupuestario, pero cuyo patrimonio pertenece principalmente al gobierno central. Estas empresas ejemplares abarcan un amplio espectro de actividades y tamaños, a saber: la administración de un canal interoceánico; la explotación de recursos naturales, la prestación de servicios públicos de transporte, energía eléctrica, extracción de petróleo, comunicaciones, saneamiento ambiental y prestación de servicios especializados de salud en un sector del país.

Todos los ejemplos, con excepción del último, corresponden a grandes empresas, que fueron escogidas por la relevancia y magnitud de su impacto. No obstante, podríamos encontrar muchos casos meritorios para mencionar, como nuestro quinto ejemplo, de servicios especializados de salud en un sector del sur de Colombia, que resalta la validez del interés social independientemente del tamaño de las organizaciones.

Nuestro punto de partida ha sido el reconocimiento de que la empresa pública por antonomasia debe estar orientada a contribuir con el desarrollo económico nacional y local por la clara razón de que forma parte de los instrumentos del gobierno central de los países, cuyo propósito principal es el de administrar los bienes públicos, transformando distintos recursos y prestando múltiples servicios para el desarrollo sostenible y armónico de la sociedad como un todo. El propósito de este capítulo es el de proporcionar una aproximación a las motivaciones de la gerencia de estas empresas para ser socialmente responsables; examinar las distintas expresiones verificables de responsabilidad social en estas empresas, precisar las barreras al cumplimiento de su responsabilidad social e ilustrar esas posibilidades a partir de casos ejemplares en América Latina. Estos tres temas se abordarán a través del análisis de la documentación de referencia, en tres secciones que serán presentadas en la siguiente secuencia:

1. Motivaciones para la Responsabilidad Social en las empresas públicas.
2. Barreras para la incorporación efectiva de un comportamiento socialmente responsable en las empresas públicas.
3. La responsabilidad social en empresas públicas como un conjunto coherente de prácticas gerenciales.

La metodología utilizada para atender estos tres temas fue la de seleccionar algunas de las más recientes experiencias de empresas del sector público que ejemplarizan que las prácticas de responsabilidad social les conciernen de manera directa, y mostrar cómo, cuando éstas son ejecutadas de manera consistente, inciden favorablemente en la calidad de los servicios, sus costos, su cobertura y una aceptación más amplia de parte de los usuarios y de la sociedad en general, creando con ello un mayor valor social que empresas similares de sus correspondientes sectores de servicios.

## II. Motivaciones para la RSE en empresas públicas

Afirmamos que todas las empresas públicas son impulsadas por uno o más motivos para ser socialmente responsables. El éxito alcanzado en lograr este comportamiento, depende en gran medida de la fuerza ejercida por esta constelación de motivaciones en sus directivos y colaboradores; en la naturaleza de sus actividades; en las distintas barreras a su intención de comportamiento socialmente responsable y en las prácticas gerenciales empleadas en la realización cotidiana de sus actividades. Cuatro de estas motivaciones, parecen ser las más recurrentes, a saber:

**Exposición.** Por su carácter, las empresas públicas están expuestas a una sustancial cantidad y magnitud de riesgos financieros, de seguridad, de imagen y jurídicos. Un poderoso

incentivo que parece impulsar la responsabilidad social en estas empresas, es precisamente este alto nivel de exposición tanto a la crítica como al reconocimiento público por su comportamiento.

**Diferenciación positiva.** La reputación y la imagen adquirida por una empresa pública socialmente responsable, la promueve como un actor relevante en el conjunto del sector público. Esa diferenciación positiva en algunos casos trasciende las barreras nacionales, y crea mejores condiciones para el acceso al financiamiento externo, cuando éste es requerido.

**Aumento del valor para el Estado.** Aunque las empresas públicas no tienen un fuerte incentivo para maximizar sus utilidades, sí lo tienen para que la gerencia profesional oriente sus acciones a disminuir sus costos de operación y aumentar su productividad, las que combinadas consiguen acrecentar el valor de la empresa para el Estado.

**Estabilidad.** Cuando los incentivos anteriores han orientado a la empresa a la adopción de prácticas socialmente responsables, proporcionan un mayor nivel de satisfacción y estabilidad entre los profesionales y personal más talentoso. Esa expectativa de estabilidad general, que permite introducir mejoras permanentes en la calidad y la eficiencia, se convierte en un incentivo para que la empresa como un todo mantenga y refuerce un comportamiento socialmente responsable.

### III. Barreras para la incorporación efectiva de un comportamiento socialmente responsable en las empresas públicas

**Proliferación de prácticas corruptas.** La corrupción es probablemente la barrera más extendida y que más dificulta el funcionamiento eficaz de las empresas del sector público y la democracia en general. Las múltiples e intrincadas formas que adopta abarcan todas las actividades de la organización, y, de paso, involucra a muchas personas en todos los niveles jerárquicos, incluyendo en no pocas ocasiones a personalidades políticas y hasta jefes de Estado. En el informe global de la corrupción para el año 2004, de Transparencia Internacional, se afirma que: “un incremento en la corrupción de un punto en la escala de 10 (altamente honesto) a 0 (altamente corrupto) baja la productividad en un 4 por ciento del PIB y hace disminuir los flujos netos de capital anuales en un 0.5 por ciento del PIB.”<sup>[1]</sup> Por supuesto el daño ocasionado por las prácticas corruptas no

---

1 Informe Global de Corrupción 2004. *Transparency International*, p. 386.

solamente son verificables a través de indicadores globales. Suelen hacer daño inmediato y perceptible en los servicios de las empresas y minan la confianza en las contrataciones públicas.

*Conforme Transparency International*, en el Informe TI 2007 de Avance en la Implementación de la Convención, más de la mitad de los principales países exportadores del mundo siguen careciendo de la voluntad política para procesar delitos de soborno extranjero. Mientras que en algunos países se investigan hasta 87 casos denunciados (EE.UU., Alemania, Holanda), en España apenas hay dos casos y en los países de América Latina no hay denuncias.

Un año más tarde, Huguette Labelle, presidente de *Transparency International* afirma que “detener la corrupción requiere de un riguroso control a través de los parlamentos, las autoridades de justicia, los medios de comunicación independientes y una activa sociedad civil... Cuando éstas instituciones son débiles, la corrupción aumenta sin control, con consecuencias nefastas para la población común y, en un sentido más amplio, para la justicia y la igualdad en la sociedad.”<sup>[2]</sup>

**Clientelismo y orientación burocrática en la gestión de recursos humanos.** No obstante la contribución significativa de muchas empresas del sector público al cumplimiento de su responsabilidad interna de contratar al personal más idóneo para el desempeño de una función y su compromiso con el desarrollo continuo de ésta, predomina la preferencia por el amigo, el miembro de la familia o el compromiso con el partido político victorioso en las elecciones. Ya en sus posiciones, la orientación burocrática de los nuevos funcionarios se centra en la rendición de cuentas en forma de actividades realizadas, en vez de grado y calidad de sus servicios. El desarrollo de alianzas internas para conservar el poder alcanzado mediante el nombramiento, suele consumir tiempo y energía de los funcionarios que los distrae de su rol fundamental de servidores públicos. Todo lo anterior dificulta el alcance y profundidad de las intervenciones de la empresa. Desafortunadamente estas prácticas están generalizadas en toda la región, y no suelen ser rechazadas de manera unánime por parte de la población.

**Desatención a la calidad y el servicio al cliente.** Entre las secuelas de la corrupción, el clientelismo y la orientación burocrática está, de un lado, la poca importancia otorgada a la prestación de servicios o elaboración de productos de calidad, y de otro, el poco interés en la satisfacción de los usuarios o clientes finales. Estos parecieran ser tratados, en no pocas ocasiones, como obstáculos a evadir, más que clientes a atender de manera cabal. La ineficiencia en muchas empresas del sector público se manifiesta en múltiples formas: costos y presupuestos inflados, colas de espera para los usuarios, facturación incorrecta, displicencia en la atención al cliente, entre otras.

2 Informe Global de Corrupción 2008. *Transparency International*, accesado por internet, nov, 21, 2008

**Prioridad a políticas institucionales internas o de corto plazo.** Cuando la dirección de las empresas o programas está sometida a los vaivenes de la política pública establecida por el gobierno central, o el sectorial, las prioridades internas se tratan de alinear con aquella, que usualmente tienen un enfoque de ciclo presidencial –cuatro o seis años, según el caso.- De esta manera, el corto plazo, la improvisación y el incumplimiento de las metas de más largo plazo se convierten en el *modus operandi* institucional.

## IV. La RSE en empresas públicas: ¿una utopía o un conjunto coherente de prácticas gerenciales?

Las múltiples barreras enunciadas en los párrafos anteriores parecerían sugerir que la ineficiencia interna de muchas empresas públicas, harían impracticable la responsabilidad social por parte de éstas. No obstante, debemos afirmar que la RSE no es una utopía. Por el contrario, constituye una forma de actuar de una cada vez mayor cantidad de empresas en la región.

Existe un acuerdo casi universal de que la función primordial de las empresas del sector público comienza con la creación de un ambiente que favorezca la generación de valor en tres dimensiones: económica, social y ambiental. En efecto, las mejores empresas en el sector público moderno aceptan el desafío de, no solamente desarrollar productos y prestar servicios para la satisfacción de un conjunto de necesidades de la población que no son atendidas regularmente por el sector privado, sino que, además, cumplen eficientemente la función de alcanzar resultados sociales y ambientales positivos. Empresas Públicas de Medellín, E.P.M.<sup>[3]</sup>, entre otras, constituye un ejemplo integral para sustentar ésta afirmación. Este conglomerado formado por 22 sociedades, genera el 22 por ciento de la electricidad en Colombia. Suministra, mediante 11 plantas de potabilización, 750 millones de litros de agua diariamente, que son transportados a través de 3.450 kilómetros de tubería, para atender 820.000 instalaciones. En el sector de telecomunicaciones cuenta con un sistema telefónico de 1.3 millones de líneas que atienden a 3.6 millones de personas.

Las empresas públicas socialmente responsables ilustran la remoción de barreras de diversa índole no muy diferentes de las enfrentadas por la empresa privada. También utilizan una forma particular de gestión, mediante la realización de esfuerzos en una o varias de las siguientes direcciones: énfasis en la maximización de la calidad y cobertura de los servicios prestados; modernización de

sus operaciones mediante la incorporación de nuevas tecnologías; una visión de largo plazo que permite trabajar para la sostenibilidad de la prestación de sus servicios; una estrategia de formación de vínculos o alianzas con otras empresas del sector, con organizaciones de la sociedad civil y con la empresa privada. Las empresas públicas socialmente responsables, al igual que las mejores empresas privadas, orientan sus esfuerzos hacia la calidad y la satisfacción plena de sus usuarios, así como a la atención de las demandas de una mayor variedad de grupos interesados.

El gráfico siguiente puede facilitar nuestro tratamiento de la responsabilidad social de las empresas en el sector público, como prácticas inmersas en un compuesto de varias capas.

**A. Transparencia y prácticas anticorrupción.** Aunque la tesis de que la responsabilidad social empieza donde las leyes terminan puede ser muy válida para las empresas del sector privado, debemos insistir en que, como lo sugiere el gráfico, el desarrollo de una cultura de transparencia y las prácticas anticorrupción deberían encabezar la lista de comportamientos socialmente responsables de cualquier tipo de empresa del sector público. Estas prácticas incluyen: el establecimiento de normas de conducta para el funcionario, orientadas a prevenir conflictos de interés y asegurar la preservación y el uso adecuado de los recursos; el establecimiento de sistemas para la declaración de ingresos, activos y pasivos por parte de los funcionarios; el fortalecimiento de los procedimientos de auditoría interna y contratación; la eliminación de los beneficios tributarios a cualquier persona o empresa que efectúe pagos en violación de la legislación contra la corrupción; el establecimiento de sistemas para la adquisición de bienes y servicios, y el aseguramiento de la equidad y la eficiencia de tales sistemas.

#### GRÁFICO 1.

#### COMPONENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO<sup>[4]</sup>



4 Elaboración propia con base en "El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Gráfico 1.1, Pág., 9. BID, INCAE, 2007

Éstas medidas no solamente aseguran la eficiencia en el manejo de los recursos, sino que mejoran la reputación de la empresa frente a los usuarios de sus servicios, y la sociedad en general. En efecto, las empresas que identifican y promueven prácticas efectivas para aumentar la transparencia de su gestión y su mejor gobernabilidad, son más ampliamente bienvenidas por la sociedad en general.<sup>[5]</sup>

El mejor ejemplo latinoamericano lo ilustra no una empresa en particular, sino un país, Chile. En efecto, según el Índice de Percepción de la Corrupción, IPC, de Transparencia Internacional, en septiembre de 2008 Chile era el mejor situado entre los países latinoamericanos, en la posición 23, entre los 180 países comparados. Para las empresas públicas el reto de una mayor transparencia supone una modernización en los procesos de fiscalización, acompañada con el desarrollo en el área de tecnología de la información y mejoras en los procesos de licitación y compras de bienes y servicios, así como el control de los efectos ocasionados por el establecimiento de redes familiares y vínculos con proveedores para la obtención de beneficios personales.

**B. Desarrollo del capital humano.** El capital humano constituye el recurso más valioso para la competitividad en la empresa privada, así como para el éxito en el logro de sus objetivos por parte de las empresas públicas. La gestión efectiva del desarrollo de las personas es y seguirá siendo en el próximo futuro uno de los mayores desafíos al que se enfrentan los gerentes de todos los niveles en las empresas públicas. Las mejores empresas del sector público tratan de emular prácticas de gestión encaminadas al desarrollo de su capital humano. Son conscientes de la necesidad de un elevado nivel de compromiso de parte de todos sus colaboradores para alcanzar los más altos estándares de calidad en sus servicios, así como la retención de los profesionales más capaces. Estas empresas comparten el enfoque de que la responsabilidad social empieza por casa. Sus departamentos de Recursos Humanos tratan de incorporar a sus empleados en un proceso de desarrollo y aprendizaje constante mientras trabajan para ellas. Facilitan recursos de tiempo y dinero para que aquellos completen sus programas de estudio de bachillerato, universidad, y aún maestrías en sus especialidades. Sus modelos de desarrollo del capital humano no son arbitrarios, sino que se encuentran claramente alineados con la estrategia de la empresa y las políticas de retención de talentos.

---

5 La Organización para la Cooperación y el Desarrollo, OECD, ha desarrollado un conjunto de principios, que de ser adoptados, ayudarían a las empresas del sector público a contrarrestar las prácticas de soborno y similares. Son doce los principios desarrollados por la OCDE, a saber: 1. Los estándares éticos para el servicio público deben ser claros; 2. Los estándares éticos deben estar reflejados en la estructura legal; 3. La guía ética debe estar disponible para los servidores públicos; 4. Los servidores públicos deben conocer sus derechos y obligaciones cuando incurran en malos comportamientos; 5. El comportamiento político con la ética debe reforzar la conducta ética de los servidores públicos; 6. El proceso de decisiones debe ser transparente y abierto al escrutinio; 7. Deben existir directrices claras para la interacción entre los sectores público y privado; 8. Los directivos deben demostrar y promover una conducta ética; 9. Las políticas de administración, procedimientos y prácticas deben promover la conducta ética; 10. Las condiciones del servicio público y la administración de los recursos humanos deben promover la conducta ética; 11. Los mecanismos adecuados de rendición de cuentas deben funcionar al interior del servicio público; 12. Deben existir procedimientos y sanciones apropiados para enfrentar las malas conductas.

Tal es el caso ejemplificado por la Autoridad del Canal de Panamá (ACP). Durante el debate que se dio en el Congreso norteamericano durante la ratificación de los tratados del Canal de Panamá de 1977, por los cuales la vía oceánica pasaría al control total de Panamá en el año 2000, varios senadores expresaron sus dudas sobre la capacidad de los panameños para administrar apropiadamente la empresa más importante del país. Ahora, se mire por donde se mire, los resultados contrastan con esas primeras preocupaciones. En efecto, los ingresos del Canal aumentaron de 769 millones de dólares en 2000, el primer año bajo el control panameño, a 1.400 millones en 2006. Los gastos de la operación se incrementaron mucho menos que los ingresos en los últimos seis años, de 427 millones de dólares en 2000 a 497 millones en 2006. La disposición de los directivos de esta empresa para conservar a sus recursos humanos profesionales más valiosos, ser muy selectivos en la contratación de nuevos colaboradores e invertir en la capacitación y desarrollo de sus mejores talentos, explica no solamente la mayor eficiencia y en consecuencia los mejores resultados económicos, sino la capacidad para emprender la ampliación del canal, con las consecuencias ya previstas de impulso a la economía general del país.

Entre 2004 y 2007, la ACP asignó recursos económicos para que más de 200 de sus ejecutivos medios, profesionales en distintos campos, realizaran un programa de maestría en administración de empresas. Esta generación de ejecutivos es la que está tomando las riendas de las complejas actividades relacionadas con la ampliación del canal y la que se encargará de la administración de las operaciones del canal en su nueva etapa de desarrollo.

**C. Eficiencia y calidad en la relación con proveedores y clientes.** Las empresas del sector público que logran una mayor aceptación son aquellas, que además de las prácticas anteriores, incorporan métodos y procedimientos modernos de gestión que mejoran sustancialmente la eficiencia en la relación con sus proveedores. Estas empresas suelen igualmente adoptar iniciativas de mercado que facilitan el acceso a sus servicios por parte los sectores de bajos ingresos. Un ejemplo, en el sector salud, nos ayuda a confirmar lo dicho.

El Hospital San José,<sup>[6]</sup> de la ciudad de Popayán, Colombia, era una organización del Estado que acusaba numerosas deficiencias originadas en su estructura legal y burocrática y con numerosas limitaciones financieras. La unidad renal, como dependencia del hospital, se estableció en 1981. Desde este año y hasta 1991 atendió un promedio de 10 pacientes por año. Entre 1991 y 1997, el número anual promedio de pacientes fue de 120. No obstante este crecimiento, la unidad enfrentó permanentemente problemas que impidieron poder atender a todos los pacientes que requerían el servicio y mejorar la calidad del mismo para disminuir la tasa de mortalidad en la región, propósito que no solo respondía a la esencia de su función de servicios, sino que igualmente correspondía a la ejecución socialmente responsable de sus actividades. Entre las

6 Ochoa (2003)

causas que impedían al Hospital de San José cumplir cabalmente con su responsabilidad social de salvar vidas, se destacaban: la sobrecarga laboral; daños de los equipos; dificultades para la compra de los insumos; insuficiencia u obsolescencia de los equipos de diálisis y conflictos frecuentes con el sindicato de trabajadores del hospital. Durante esta fase de su existencia no constituía un ejemplo de institución pública socialmente responsable. Estaba sencillamente representando un papel intermedio entre las instituciones de salud del sector público, ofreciendo un servicio sub-óptimo a quienes lo requerían, mediante un esfuerzo aislado y con pobre uso de la tecnología médica disponible. El caso ilustra el tipo de barreras más común que enfrentan las instituciones públicas del sector salud en la región.

No obstante, el caso no pretende solamente presentar una ilustración de los obstáculos para una gestión socialmente responsable en una institución pública del sector salud. El Hospital San José representa un claro ejemplo de los esfuerzos de una organización para conseguir un desempeño ejemplar en su particular área de servicios. En contraste con los demás casos presentados en este capítulo, que ejemplifican la responsabilidad social en organizaciones de gran escala, éste muestra el proceso seguido por una pequeña organización de servicios públicos, para convertirse en una organización ejemplar, en términos del asunto en estudio: la responsabilidad social.

En efecto, en el año 1997 el Hospital San José logró establecer una importante relación con la empresa multinacional *Renal Therapy Service*, subsidiaria de *Baxter International*. El objetivo de esta alianza fue el de ofrecer a pacientes con deficiencias renales un servicio asistencial que requería una alta tecnología y eficiencia en su prestación, para mejorar la calidad de vida de aquellos. Luego de un cuidadoso proceso de análisis de alternativas de compra de equipos, basado en la consideración de precios, calidades y características de idoneidad de los equipos, se realizó la compra a la *Renal Therapy Service*, y en noviembre de 1997 se iniciaron los servicios de la nueva empresa con 11 máquinas de diálisis, 16 riñones artificiales y un equipo interprofesional conformado por médicos, enfermeras, nutricionista, psicólogo, trabajadora social y el personal administrativo. Se negociaron los contratos para la prestación del servicio con las Empresas Prestadoras de Salud (EPS) de la región y con Empresas Administradoras del Régimen Subsidiado de Salud. Además, la empresa puso a disposición de la Universidad del Cauca los equipos para desarrollar un proyecto de investigación en trasplantes renales, y para la especialización en Nefrología. Después de cinco años de funcionamiento este trabajo conjunto entre varias instituciones, en apoyo del Hospital San José, exhibía viabilidad técnica y financiera y mostraba resultados asistenciales positivos en la atención de los pacientes y una disminución de la morbilidad en la región, como elemento inherente a la responsabilidad social del hospital frente a la comunidad local, todo alcanzado mediante un conjunto de procesos transparentes, ausentes de conflicto entre instituciones, clientelismo o falta de transparencia en la relación con sus proveedores, o instituciones relacionadas

Este caso establece claramente que el propósito de conseguir un conglomerado social más sano requiere, como en otros campos, la acción concertada de varios actores. También ilustra la disposición a reconocer la importancia de incorporar nuevas tecnologías para abordar de

manera más racional y efectiva las operaciones de la organización. Otro elemento lo constituye la disposición proactiva de parte de los ejecutivos y del personal, para perfeccionar, mejorar y sistematizar los procesos operativos internos. Finalmente el caso destaca la importancia de promover, mediante alianzas estratégicas, el apoyo de organizaciones del mismo sector o de sectores afines dentro de un “cluster” para mejorar la calidad, intensidad y cobertura de los servicios prestados, salvar vidas en el caso del ejemplo y ser considerada como una organización socialmente responsable.

Las Empresas Públicas de Medellín (EPM) constituyen otro buen ejemplo de que una empresa del sector público puede alcanzar los mismos niveles de eficiencia y de rendimiento que una empresa privada multinacional. Además de ser reconocida en 2006 por la Cámara Colombiana de la Infraestructura como una de las dos entidades más transparentes de Colombia en los procesos de licitaciones y contrataciones (ausencia de clientelismo) recibió una mención de honor por calidad en el suministro 2002 - 2006, por parte de la Comisión de Integración Energética Regional, CIER. El suministro de servicios múltiples de agua, telecomunicaciones, electricidad y servicios de alcantarillado y recolección de basura, le permiten economías de escala, cobros consolidados de servicios en una sola cuenta para sus clientes y potenciar oportunidades de prácticas ambientales como el uso del gas natural y la energía eólica. Las EPM también ejemplifican la realización de programas de responsabilidad social, como veremos más adelante.

**D. Fortalecimiento de la comunidad.** Este elemento de la responsabilidad social de las empresas públicas ha adquirido una particular importancia en la última década.

Desde 2004 las EPM, con cuya presentación comenzamos esta sección, incorporaron la responsabilidad social empresarial como un elemento central de la estrategia del conglomerado que la forma, como un conjunto de iniciativas y compromisos relacionados con el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza. En 2005 decidió adherirse al Pacto Mundial de Naciones Unidas. Para la realización de los programas sociales utiliza las capacidades de cada uno de sus tres grupos de empresa (energía, agua y telecomunicaciones) mediante la formación de equipos multidisciplinarios que configuran una red transversal a la estructura organizacional y que operan los programas de responsabilidad social empresarial.

La EPM realiza algunos de sus programas de RSE a través de la Fundación Empresas Públicas de Medellín y mediante el apoyo de aliados estratégicos como las organizaciones locales, los líderes comunitarios, las empresas privadas, diversas organizaciones no gubernamentales y otras instituciones del sector público.

El campo de acción de los programas de responsabilidad social de la EPM es múltiple. Entre los más significativos se encuentran los siguientes:

- **Habilitación, viviendas-energía,** mediante el cual se facilita el acceso al servicio de energía a sectores de bajos recursos económicos

- Habilitación viviendas-agua, para proveer de este servicio a personas de los estratos 1, 2 y 3 con tarifas acordes a la capacidades económicas de los usuarios
- Contratación para la realización de actividades propias de la empresa a organizaciones asociativas en zonas con altos índices de desempleo
- Telefonía pública gratuita en 20 municipios, ofreciendo este servicio a personas que por su condición económica o ubicación geográfica no tenían acceso a este servicio
- Programa de educación al cliente, cuyos propósitos son los de infundir la cultura de la conexión legal, el cuidado de las instalaciones, el autocontrol sobre los costos e información sobre los derechos y deberes de los clientes de los servicios públicos
- Telefonía gratuita para personas con discapacidad auditiva y/o de habla. Para lograr la sostenibilidad de este programa, las E.P.M. han realizado una alianza con el Fondo de Comunicaciones del Ministerio de Comunicaciones
- Plan de saneamiento del río Medellín y sus quebradas afluentes, reduciendo su demanda bioquímica de oxígeno, mediante la construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales
- Incorporación de mecanismos de desarrollo limpio, mediante la puesta en operación del proyecto de energía eólica con una capacidad de 19.5 MW
- Conservación y mejoramiento de los recursos naturales, mediante programas de saneamiento ambiental, gestión forestal, recuperación de aguas degradadas y educación ambiental
- Formación de la Biblioteca EPM, la cual tiene como propósito el libre acceso a la información relacionada con la ciencia, la tecnología, la industria y el ambiente, para apoyar la educación, la autoformación y la investigación. Cuenta con servicios gratuitos de préstamo de libros, salas de internet, de conferencias, de exposiciones y de investigación.

Los beneficios de la RSE para las EPM han sido innumerables. Consiguió aumentar sus ingresos del año 2005 en 107.2 millones de dólares; disminuyó significativamente las pérdidas ocasionadas por conexiones ilegales y consiguió mejorar la eficiencia operativa de sus centrales de energía, la calidad de las obras y la relación con los proveedores. Además, ha recibido beneficios tributarios por deducción de sus rentas del dinero invertido en actividades como desarrollo científico y tecnológico y el mejoramiento del medio ambiente. La empresa ha conseguido conservar su capital humano asegurando el desarrollo integral de sus servidores y, finalmente la imagen pública de las EPM la ha posicionado como un actor respetado y digno de imitar, no solo a nivel local, sino regional.

Otro ejemplo puede encontrarse en la empresa Petróleos Mexicanos, PEMEX. En efecto: Petróleos Mexicanos realiza acciones estratégicas de responsabilidad social, entre las que se encuentran las donaciones, las obras de beneficio mutuo, la promoción de contratistas y proveedores locales vinculados a la industria Petrolera y el fomento a la inversión y el empleo, para fortalecer así el vínculo con las comunidades donde opera PEMEX y establecer una relación productiva entre ambas, favoreciendo la realización de sus actividades. Los apoyos sociales que entrega Petróleos Mexicanos se destinan primordialmente a obras y programas de beneficio social para las comunidades impactadas por su propia actividad, permitiendo mejorar los niveles de bienestar y calidad de vida de la población. La coordinación institucional con gobiernos estatales y

municipales, instituciones públicas y privadas, organizaciones y asociaciones civiles sin fines de lucro, permite la celebración de acuerdos, entre otros instrumentos, para que la aplicación de las donaciones sea para beneficio de la población.

Los rubros del desarrollo con prioridad para recibir donativos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios son los que se refieren a proyectos productivos y de capacitación para el empleo, el mejoramiento, construcción y ampliación de la infraestructura y equipamiento urbano y rural, proyectos y acciones para la preservación y conservación del medio ambiente, proyectos y acciones para protección de la comunidad, de instalaciones petroleras y apoyo para la preservación de servicios públicos y acciones para la conservación del patrimonio arqueológico nacional que haya sido impactado por los trabajos y actividades de la industria petrolera. De esa manera, los apoyos sociales que otorga Petróleos Mexicanos se orientan, por una parte, a facilitar las actividades petroleras y, por la otra, a contrarrestar los impactos derivados de éstas. Tanto Petróleos mexicanos como Petrobras trabajan activamente en programas de responsabilidad relacionados con equidad de género. Petrobras fue galardonada en 2009 por segunda vez consecutiva con el Sello Proequidad de Género, concedido por la Secretaría Especial de Políticas para la Mujer. En Pemex cada vez más son las posiciones que ocupa la mujer en labores que solamente eran realizadas por hombres.

**E. Desarrollo sostenible.** Las acciones de Petróleos Mexicanos en materia de desarrollo social tienen por objeto apoyar la operación de la industria petrolera y coadyuvar a mejorar las condiciones de vida de la población de los Estados y municipios petroleros. El cuidado del medio ambiente es, además de un compromiso con el país, un instrumento adecuado para reforzar la posición de Pemex en los mercados nacional e internacionales. Para fortalecer su calidad como acreditado, es necesario prestar atención suficiente a los aspectos socio-ambientales de su operación, que los inversionistas exigen cada vez más. Además, como empresa promotora del desarrollo regional, Pemex busca armonizar sus planes de crecimiento futuros con la vocación territorial original de las diversas regiones donde opera. Asimismo, debe capturar una mayor proporción de los ahorros que presenta un uso más eficiente de la energía y el agua.

PEMEX actúa con mayor eficacia y de manera más activa en la conservación y compensación de los ecosistemas relacionados con la actividad petrolera. La empresa amplía su colaboración con las comunidades y autoridades locales, no sólo como factor de desarrollo regional. Además, suma esfuerzos con esos actores para reforzar la seguridad de sus instalaciones y así disminuir la ocurrencia de daños ambientales derivados de actos vandálicos.

La plataforma electrónica de PEMEX nos proporciona otro ejemplo en esta sección del capítulo. En efecto, en el año 2007 puso en operación su sistema de consolidación de la información para el informe de desarrollo sostenible. Esta plataforma ha motivado el interés de AliaRSE, agrupación de empresas del sector privado para la Responsabilidad Social Empresarial. Petróleos Mexicanos ha publicado informes relativos a temas de SSPA desde 1999. A partir de 2004, el contenido de estos informes ha ido ampliándose para cubrir los temas

del desarrollo sostenible (temas económicos, sociales y ambientales). Desde el primero de ellos, estos informes han sido auditados por agencias calificadas como *Ernst & Young*, y *Price WaterHouse* y *KPMG*. A partir del informe de 2005 Pemex decidió adoptar los lineamientos de la *Global Reporting Initiative*, como el referente internacional para la elaboración de informes de desarrollo sostenible. Igualmente, en 2005, decidió abrir las puertas a la participación ciudadana en la elaboración del informe y colaboró con Transparencia Mexicana (TM) bajo un mecanismo en el que TM propuso una serie de temas a incluir en el informe (en forma de preguntas). Entonces Pemex propuso respuestas a dichas propuestas y TM las calificó. Todo ello fue íntegramente publicado en el propio informe.

Entre las actividades citadas en el reporte de 2007 se incluyen las labores de saneamiento en las 55 hectáreas de la ex refinería "18 de Marzo." Ésta actividad es una de las más importantes en la historia de la empresa en materia de saneamiento de suelos. En diciembre de 2007 se concluyó la primera fase de remediación que comprendió 22 hectáreas, en donde se extrajo vapor del subsuelo, se elaboró un "bioventeo", el cual consiste en estimular la degradación de los hidrocarburos mediante la aireación del suelo, se implementaron sistemas de bombeo y tratamiento "ex situ", el cual regenera el suelo contaminado mediante el uso de biopilas, además de acomodar la tierra tratada en el sitio excavado.

Pemex se ha beneficiado de sus prácticas de responsabilidad social. En efecto, en el informe 2007 ha obtenido la más alta calificación posible (*A+, GRI Checked*) definida en la escala de la *Global Reporting Initiative* (GRI) que va desde la C hasta la A+: C, C+, B, B+, A, A+. Ésta calificación tiene tres atributos: la "A" indica que se han cumplido con todos los indicadores requeridos por los lineamientos GRI. El signo "+" indica que se trata de información auditada por una tercera calificada. "*GRI Checked*" quiere decir que GRI revisó el informe y certificó la calificación.

CODELCO, empresa minera chilena, dedicada a la minería del cobre, emite informes anuales de sostenibilidad en los cuales plantea temas como la preservación del medio ambiente y su territorio, el cuidado de sus trabajadores y el mantener buenas relaciones con las comunidades cercanas a las instalaciones como un pilar esencial de su estrategia de negocio. Los compromisos corporativos de CODELCO en materia de biodiversidad incorporan criterios básicos para su conservación en las áreas de influencia de las operaciones y actividades que desarrolla la corporación. Por ejemplo, la hacienda ecológica Los Cobres de Loncha, de División El Teniente, que tiene 5.870 hectáreas y corresponde a la Reserva Nacional Roblería Los Cobres de Loncha. Esta reserva es administrada por la Corporación Nacional Forestal (Conaf) en el marco del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado. Para esta reserva existe un plan de manejo, vigente desde el año 2001 y cuyos desafíos más importantes son proteger la flora y fauna silvestre existente.

El desempeño de CODELCO le ha valido que uno de sus campamentos de trabajo haya sido declarado Patrimonio Mundial de la Humanidad. En efecto, el 13 de julio de 2006, en la ciudad de Vilna, Lituania, se inscribió al campamento Sewell de División El Teniente, ubicado a 2.200

metros de altura en la Cordillera de Los Andes, como Patrimonio Mundial de la UNESCO. La decisión se fundamentó en el reconocimiento de Sewell como un ejemplo global de las denominadas ciudades industriales, que mediante la fusión de trabajadores nacionales y recursos de naciones ya industrializadas, permitieron extraer y procesar cobre de alta pureza y contribuir a la difusión global de la tecnología minera a gran escala. Esta distinción significa un reconocimiento a su valor histórico e implica un compromiso de CODELCO y del gobierno de Chile para preservar y difundir el campamento Sewell a las actuales y futuras generaciones.

El caso de PETROBRAS, empresa brasileira de petróleo, sirve de cierre al capítulo por sus características particulares. En el inicio de 2008, Petrobras fue reconocida la petrolera más sostenible del mundo, de acuerdo con la encuesta coordinada por *Management & Excellence* (M&E). Ocupando la primera posición en el ranking (puntuación de 92,25 por ciento), la compañía es considerada referencia mundial en ética y sostenibilidad, teniendo en cuenta 387 indicadores internacionales, entre ellos la caída en la tasa de emisión de contaminantes y en escapes de crudo, su menor consumo de energía y su sistema transparente de atención a sus abastecedores.

Presente actualmente en 27 países, Petrobras logró obtener en 2007 la clasificación de séptima mayor empresa de petróleo del mundo con acciones negociadas en bolsas, según la publicación *Petroleum Intelligence Weekly* (PIW), la cual divulga cada año el ranking de las 50 mayores y más importantes empresas petroleras.

La renovación de la participación de la compañía en la composición del Índice Dow Jones Mundial de Sostenibilidad (DJSI) también fue un aspecto destacado en 2007. Considerado el más importante índice mundial de sostenibilidad, el Dow Jones se emplea como parámetro en los análisis de los inversores social y ambientalmente responsables.

## V. Comentarios de cierre

Los ejemplos presentados en este capítulo nos sugieren que, aunque el cumplimiento de la responsabilidad social por parte de las empresas del sector público cuenta con múltiples y difíciles obstáculos, ésta no constituye una utopía. Por el contrario, corresponde a un conjunto coherente de prácticas, que a su vez obedecen al cumplimiento de una de las funciones esenciales del sector público, que es la de proveer bienes y servicios básicos en aquellos casos en los que la oferta privada sea insuficiente. Su alcance incluye particularmente los sectores de abastecimiento de agua, energía, salud, comunicaciones e infraestructura, y sirve especialmente a los sectores de bajos ingresos, que por distintas razones no podrían proveerse de estos bienes y servicios a través de otras fuentes. El rol del gobierno y sus empresas en la solución de los problemas sociales, tales como la revitalización de vecindarios pobres o el crédito para hacer accesible la vivienda a

los más pobres, son posibilidades complementarias, tratadas con profundidad en varios capítulos del libro "Soluciones empresariales para la pobreza global".<sup>[7]</sup>

Retomando las preguntas que plantemos en la introducción de este capítulo para formularnos una respuesta en forma de conclusión, podemos afirmar que las empresas e instituciones del sector público tienen un importantísimo rol en la creación de valor social, mediante programas y acciones que vayan más allá del límite de su propósito básico de proporcionar bienes y servicios no atendidos por el sector privado.

No obstante esta clara responsabilidad, las empresas públicas enfrentan barreras y condiciones de carácter casi endémico que les dificulta la incorporación efectiva de un comportamiento socialmente responsable. La barrera más acentuada y perceptible es la proliferación de acciones corruptas, seguida de la orientación burocrática y de corto plazo. El comportamiento socialmente responsable se caracteriza por una serie de prácticas, en múltiples campos, que a manera de simplificación son presentados en cuatro subconjuntos, a saber: transparencia y prácticas anti-corrupción, desarrollo del capital humano, eficiencia y calidad en la relación con proveedores y clientes y fortalecimiento de la comunidad y cuidado del ambiente. El tema ha sido recientemente tratado en el libro "El Octágono, un modelo para alinear la RSE con la Estrategia."<sup>[8]</sup>

La atención a la calidad, oportunidad y pertinencia de los servicios o programas constituye una práctica común en todas ellas. En prácticamente todos los casos en el campo de la responsabilidad social podemos identificar múltiples actores actuando en conjunto, mediante una alianza, o de manera separada pero ajustada a la capacidad de cada institución y a las necesidades particulares de la comunidad servida.<sup>[9]</sup>

La prioridad concedida al largo plazo parece facilitar los propósitos institucionales con mayor éxito, en contraste con la dispersión de esfuerzos en que se incurre cuando la empresa se concentra en atender los múltiples asuntos que atraen la atención inmediata o en la que existen conflictos entre los participantes en los programas. Ésta prioridad se evidencia en empresas que cuentan con un proceso de planificación estratégica, como ocurre en los ejemplos de Chile, la Autoridad del Canal de Panamá, Empresas Públicas de Medellín, Pemex, Petrobras y Codelco, que confirman que un comportamiento socialmente responsable en las empresas públicas proporciona múltiples beneficios, no solamente para éstas, sino, por supuesto, para la sociedad en general.

---

7 Kasturi (2009)

8 Ogliastri (2009)

9 Un examen más detallado sobre el rol de la gerencia en programas de desarrollo, puede encontrarse en "*Managing Development: The Political Dimension*."

## Bibliografía

Bustelo Eduardo, Alberto Minujin, Robert Castel, Johan Galtung, y Frances Stewart, 1998, *“Todos entran. Propuesta para sociedades incluyentes.”* UNICEF. Colección Cuadernos de Debate. Santillana. 1998.

BID, INCAE, 2007, “Empresas Públicas de Medellín. 50 años creciendo con la gente” en El argumento empresarial de la RSE. 9 casos de América Latina y el Caribe.

Lindenberg Marc, Benjamin Crosby, 1981, *“Managing Development: The Political Dimensión.”* Kumarian Press.

Ogliastri Enrique, Juliano Flores, Arturo Condo, John Ickis, Francisco Leguizamón, Lawrence Pratt, Andrea Prado, Arnoldo Rodríguez, 2009, “El Octágono. Un modelo para alinear la RSE con la estrategia.” Grupo Editorial Norma.

Ochoa Héctor y Nabor Wilson, 2003, “Las alianzas estratégicas como alternativa para el funcionamiento de los servicios de salud en las Empresas Sociales del Estado.” Estudios Gerenciales N°88. Universidad Icesi, Colombia.

PEMEX, 2008, “Informe 2007 de Desarrollo Sustentable.”

PETROBRAS, página web, accesada el 15 de mayo de 2008.

Kasturi V. Rangan, Jhon A. Quelch, Gustavo Herrero and Brooke Barton, editors. 2007, *“Business Solutions for the Global Poor. Creating Social and Economic Value.”* The Jossey-Bass Business & Management series. John Wiley & Sons. Inc.

*Transparency International*, TI, 2005, “Informe Global de la Corrupción 2004.”

*Transparency International*, TI, 2009, “Informe Global de la Corrupción 2008.”



## Capítulo 19

# El papel público del sector privado

*Antonio Vives*

*Parte del material de este capítulo apareció en Vives (2008a, 2008b).*



# I. Tenemos un problema

## A. ¿Podemos ser indiferentes?

¿Es responsabilidad de la empresa privada resolver las deficiencias en la gobernanza pública? ¿Se afectan las actividades de la empresa como consecuencia de estas deficiencias? ¿Puede la empresa privada permanecer indiferente ante esta situación y esperar que el gobierno lo resuelva? ¿Le conviene a la empresa operar en un entorno de negocios favorable?

Aunque esta situación es relativamente común en países en vías de desarrollo, los países más desarrollados también adolecen de deficiencias en gobernanza, particularmente relevantes en el ámbito de los gobiernos locales. Este capítulo pretende dar algunas respuestas a estos interrogantes, considerando el potencial de las alianzas público-privadas de contribuir al desarrollo económico y social.

Si bien es cierto que la corrección de las deficiencias técnicas o administrativas de los gobiernos no es responsabilidad de la empresa en el sentido estricto de la palabra “responsabilidad”, no es menos cierto que si sus actividades se ven afectadas no puede permanecer indiferente. Si las actividades de apoyo al buen gobierno redundan directa o indirectamente, tangible o intangiblemente, en los beneficios presentes o futuros de la empresa, estas podrían considerarse como parte legítima de la responsabilidad empresarial, entendida ésta, en una forma muy simplificada, como el conjunto de actividades que mejorando la contribución de la empresa a la sociedad, mejoran su propia situación.

Recientemente, líderes del Foro Económico Mundial han hecho una exhortación a los líderes empresariales a trabajar en conjunto para mejorar la gobernanza. Éstas llamadas se han venido haciendo, con mayor o menor intensidad, desde la Cumbre de la Tierra en Río en 1992, comenzando con temas puramente ambientales y progresivamente incorporando otras preocupaciones hasta la actual, en la que se reconoce la necesidad de las empresas de trabajar en mejorar la gobernanza pública<sup>[1]</sup>.

---

1 El impulso inicial a la actual propuesta se había dado en el Foro Económico Mundial del 2002 cuando algunos empresarios habían creado un grupo de trabajo para producir un esquema para guiar las acciones de sus empresas en el impacto sobre la sociedad. También en el año 2002 los empresarios presentaron una propuesta de alianzas para contribuir al desarrollo sostenible, incluyendo la gobernanza internacional, en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo (Río +10).

*Un grupo de prominentes líderes empresarios del Foro Económico Mundial emitieron hoy un llamado a sus colegas a unirse en un esfuerzo conjunto para fortalecer el esquema de gobernanza pública y sus instituciones como elemento central de sus actividades en torno a su ciudadanía corporativa... para mejorar el entorno que permita un desarrollo y crecimiento sostenible"*

*Comunicado de prensa, Davos, 25 enero 2008*

Provieniendo de líderes de empresas multinacionales, estos llamados suelen dirigirse mayormente hacia el mejoramiento de la gobernanza global, de las reglas de juego y de las instituciones que las respaldan. Suele incluir preocupaciones sobre acuerdos internacionales contra la corrupción, falsificaciones y piratería, Derechos Humanos, salud (SIDA), gobierno corporativo, regulación de los mercados financieros y del comercio internacional, entre otros. En general los foros o alianzas internacionales se preocupan de lo que suele llamarse bienes públicos globales, aquellos cuya solución y beneficios trascienden fronteras. Si bien es cierto que muchos de estos problemas deben atacarse a nivel global, no es menos cierto que las actuaciones a nivel nacional también son necesarias.

En países como los de América Latina no podemos hacer el supuesto de que la gobernanza nacional está resuelta y que podemos "graduarnos" a preocuparnos de la gobernanza global. Ciertamente es que es preocupante, por ejemplo, el tema de la estabilidad del sistema financiero internacional y el cambio climático, pero, a nivel de país, es más preocupante la estabilidad del sistema financiero nacional y la capacidad de sus instituciones de supervisión y regulación, es más preocupante las carencias en los servicios públicos. Hace falta llevar ésta preocupación a nivel nacional, de cada país y aún a nivel sub-nacional.

Y esto no debe ser solo una preocupación de las grandes empresas multinacionales, también lo debe ser de las no tan grandes empresas nacionales. Ciertamente es que bastantes problemas tienen éstas con operar en un entorno que no lo les es muy favorable. Pero la complacencia no es una opción y hay que trabajar individual y colectivamente, con la sociedad civil y con los gobiernos, para mejorar ese entorno, para el bien de todos.

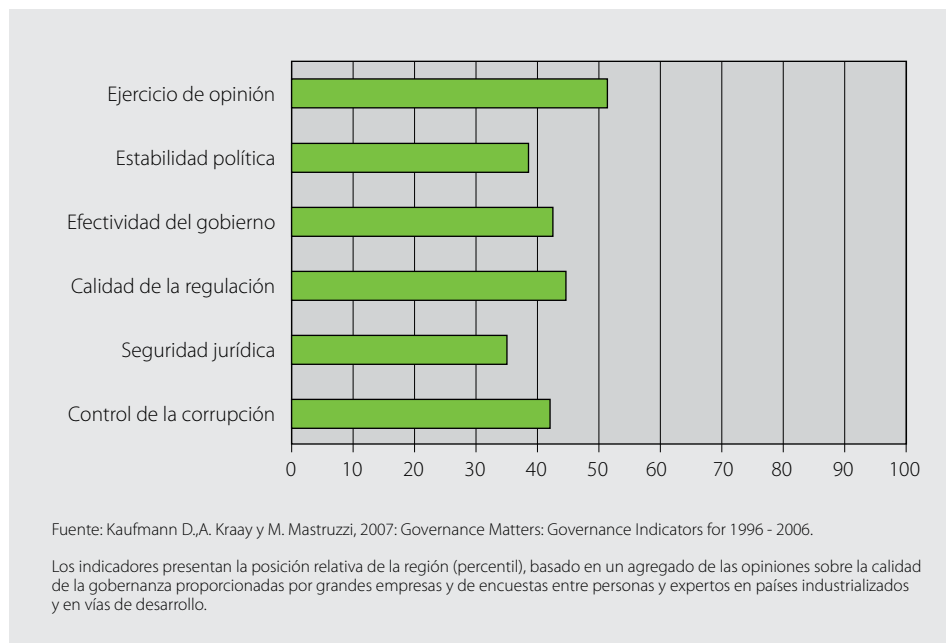
## **B. No estamos muy bien que se diga**

Y es que hay fallas de gobierno en los países de América Latina. Sin entrar a discutir las causas, existen serias deficiencias en el entorno de los negocios, desde infraestructura, pasando por salud, educación, eficiencia gubernamental y hasta en seguridad jurídica. En comparaciones con otras regiones del mundo, muchos de los países de América Latina no quedan muy bien parados.

El reciente estudio del Banco Mundial sobre los indicadores de gobernanza (*Governance Indicators, 1996-2006*), calificó a la región cerca o debajo del promedio, en todas las categorías: ejercicio de la opinión (mejor que sólo el 52 por ciento de los países), estabilidad política (38 por ciento), efectividad del gobierno (43 por ciento), calidad de la regulación (47 por ciento),

seguridad jurídica (35 por ciento) y control de la corrupción (45 por ciento). (Ver gráfico I)<sup>[2]</sup>.

### GRÁFICO I - GOBERNANZA EN AMÉRICA LATINA



Basta comparar algunos países de América Latina con los de Europa Latina para percatarse de que hay mucho por hacer para mejorar el entorno en que operan las empresas. La siguiente tabla presenta la posición relativa en la clasificación del *Global Competitiveness Report* del Foro Económico Mundial<sup>[3]</sup>, sobre los 125 países estudiados, en temas como la carga regulatoria, los costos para las empresas del crimen y la violencia, los costos de la corrupción y la calidad de la educación, para seis países de América Latina y los cuatro de Europa Latina (que muestra también que los países de Europa Latina también tienen camino por recorrer). El entorno de negocios medido por otros indicadores como los de *Doing Business* y los *Enterprise Surveys* del Banco Mundial indican la magnitud de la tarea que hay por delante.<sup>[4]</sup>

2 Ver Kaufmann et al. (2007) y los indicadores de gobernanza ([www.govindicators.org](http://www.govindicators.org)) producidos por el Banco Mundial.

3 *Global Competitiveness Report 2007-2008* ([www.gcr.weforum.org](http://www.gcr.weforum.org))

4 Por razones de espacio no los discutiremos. Los principales indicadores se encuentran en los *Enterprise Surveys* ([www.enterprise-surveys.org/](http://www.enterprise-surveys.org/)) y en los estudios sobre el entorno de negocios, *Doing Business 2009* ([www.doingbusiness.org/](http://www.doingbusiness.org/)).

TABLA I

	Carga regulatoria	Costos del crimen y violencia	Costos de la Corrupción	Calidad de la educación
Francia	91	45	18	27
España	68	52	28	67
Italia	122	60	47	72
Portugal	45	15	19	58
Argentina	104	106	79	99
Brasil	125	112	91	114
Chile	21	55	21	76
Colombia	97	101	66	56
México	94	117	57	82
Perú	111	114	64	124

Esta situación afecta la operatoria de las empresas y ellas lo saben. Tanto es así que en encuesta tras encuesta de los problemas del desarrollo, las empresas califican como el más importante las fallas en gobernanza, corrupción y la falta de oportunidades económicas, seguidas de infraestructura física (agua, energía y transporte), educación, salud, medio ambiente y derechos humanos, en ese orden<sup>[5]</sup>. La solución de estos problemas beneficiaría a las empresas. Pero son problemas muy grandes para una sola empresa y muchas veces se produce un desánimo ante la magnitud de la tarea. Sin embargo, las empresas han mostrado interés en participar en alianzas múltiples para contribuir a paliar estos problemas.

Si bien en términos de gobernanza y clima de negocios los países de América Latina están en una posición relativamente mala y la situación económica no es óptima, no debemos permitir que la visión de corto plazo impida tomar las medidas necesarias para mejorar las oportunidades en el mediano y largo plazo mejorando la gobernanza y el entorno de negocios. Las empresas deben apoyar los esfuerzos de los gobiernos locales y nacionales.

### C. Hasta Milton Friedman estaba de acuerdo en que a la empresa le compete intervenir... bajo ciertas condiciones

Es muy conocido el rechazo de Milton Friedman a que la empresa tiene responsabilidades “sociales”, expresada en la famosa cita de que “la responsabilidad social de las empresas es aumentar

5 World Economic Forum, 2005. [www.weforum.org/corporatecitizenship](http://www.weforum.org/corporatecitizenship)

*sus beneficios*<sup>[6]</sup>. Esta cita es usada por muchos, sobre todo por los que no creen que las empresas tienen otras responsabilidades ante la sociedad, para denigrar de las acciones de la empresa que no busquen la maximización de los beneficios que sean medibles y... ¡en el corto plazo!

Es mucho menos conocida otra cita, en el mismo artículo, que dice: “...Puede redundar en el beneficio a largo plazo de una empresa, que es un empleador importante en una pequeña comunidad, el destinar recursos para proporcionar amenidades a la comunidad, o para **mejorar su gobierno** (énfasis añadido). Ello puede facilitar la atracción de empleados deseables, puede reducir el monto de la nómina o reducir las pérdidas por robos o sabotaje, o tener otros efectos valiosos...”.

Sin embargo, hay que aclarar que Friedman objeta llamar a esto “responsabilidad social de la empresa” ya que en su opinión esto “es una manera de generar buena reputación como un subproducto de gastos que están justificados por sus propios méritos”. Si los gerentes, ejerciendo su mejor criterio, creen que esas acciones benefician a la empresa, entonces es su responsabilidad. La empresa hace muchos “gastos que están justificados por sus propios méritos”. Canalicémoslos hacia donde tengan mayor impacto sobre la empresa y sobre la sociedad. Para esto, hay que ver no solo la acción sino además las circunstancias en que se desarrolla. Para Friedman el término de responsabilidad social era sinónimo de que la empresa tomaba como suya la responsabilidad de resolver los problemas sociales. No creemos que la semántica deba interponerse, lo importante son las acciones.

Las condiciones que cita Friedman son las que operan en los países de América Latina. Si cambiamos la palabra “comunidad” (su artículo fue escrito antes de la aceleración de la globalización en 1970 y se refería a Estados Unidos) por la de “país” o por las de “provincia, estado, departamento”; la cita es aplicable. En el caso de estos países ésta es una situación muy común y puede inclusive ameritar la ampliación de las actividades empresariales mencionadas a las necesarias para paliar la falla del gobierno en suplir servicios básicos a la población.

Obviamente que los gerentes deben demostrar o creer que trae beneficios, tangibles o intangibles, en el corto o en el largo plazo, para la empresa. Para algunos, aquello que no es estrictamente necesario para cumplir las leyes o que no puede demostrarse que tiene un beneficio tangible y medible en la situación financiera de la empresa en el corto plazo, no es responsabilidad de la empresa. Demás está decir que nos estamos dirigiendo a la empresa con visión de futuro, no a una cortoplacista. No estamos abogando por la idea de que es responsabilidad de la empresa resolver los problemas sociales o de gobernanza pública. Lejos de ello. La empresa tiene responsabilidades hacia sus accionistas y dueños, pero éstas responsabilidades se ejercen si la empresa se preocupa de operar en un entorno favorable a sus negocios, en sociedades exitosas. Esto beneficia a los accionistas y dueños.

## II. ¿Qué podemos hacer?

### A. Intervenciones posibles

Las actividades que debe apoyar la empresa deben entonces tener algún impacto positivo sobre su propia situación. Esto no quiere decir que la empresa no puede apoyar otras actividades, pero si no tienen ese impacto positivo, no serían parte de su responsabilidad corporativa y serían más bien filantropía o altruismo, que también puede ser legítimo, pero que corren el riesgo de ser menos sostenibles en el tiempo y tener mayor dificultad en lograr el apoyo de los accionistas o los dueños.

De las seis fallas en gobernanza detalladas en el gráfico anterior nos concentraremos solo en las últimas cuatro, por considerar que las dos primeras son menos propicias para actividades empresariales, aunque habrá algunos lectores que consideren que las seis fallas están fuera del alcance de la empresa y otros que consideren que en todas las seis puede haber intervenciones<sup>[7]</sup>. Abogaremos por la idea de que la intervención de la empresa es legítima, o puede legitimarse, y es necesaria.

¿Qué puede hacer la empresa para mejorar el entorno de sus negocios reduciendo las fallas de gobierno en países en vías de desarrollo? Algunas áreas de intervención, serían, entre otras, las siguientes:

- 🕒 **Asistencia administrativa en la gestión del Estado**, por ejemplo en el manejo de los recursos públicos a través de entrenamiento de funcionarios, mejoras en los sistemas de información, entre otros. Estas mejoras en la administración del gasto y las inversiones públicas puede redundar en beneficios para la empresa en términos de mejores infraestructuras, personal más educado, entre otras muchas. Puede inclusive ayudar a reducir la corrupción y mejorar la estabilidad política, en particular a nivel de gobiernos locales. Sería mucho más efectivo usar el dinero que actualmente se gasta en corrupción en inversiones para mejorar la gobernanza.<sup>[8]</sup>

7 No es descartable la intervención de la empresa en actividades de fortalecimiento de las instituciones democráticas o en la estabilidad política. De hecho se puede alegar que la inestabilidad política en algunos países de América Latina está directamente relacionada con la indiferencia de la empresa privada en su conjunto ante la problemática social.

8 Los *Enterprise Surveys* del 2006 ([www.enterprisesurveys.org](http://www.enterprisesurveys.org)) concluyen que el 54 por ciento de las empresas de América Latina consideran que la corrupción es uno de los principales problemas para hacer negocios (es la región del mundo donde este número es el más elevado). El Instituto del Banco Mundial estima que cada año se pagan más de un billón de dólares (millón de millones) en sobornos en todo el mundo.

- **Mejoramiento en los sistemas de administración de justicia.** Los procesos judiciales son notoriamente lentos y engorrosos. La empresa puede contribuir al fortalecimiento de instituciones y en el diseño de políticas, por ejemplo a través del entrenamiento y mejoras en los sistemas de información, sobre todo en sistemas legales que dependen tanto de la documentación escrita.
- **Fortalecimiento de las instituciones de supervisión y regulación** (medio ambiente, laboral y sistema financiero, entre otros). La empresa se enfrenta cotidianamente al impacto de las regulaciones, que tienen costos reales. No se trata de evitarlas o diluirlas, sino de hacer que sean favorables a todos y sean aplicadas consistentemente, reduciendo el fértil ambiente para la corrupción. La empresa puede contribuir al diseño de las regulaciones, facilitando el acceso a mejores prácticas internacionales, al mejoramiento de los sistemas de información y al entrenamiento de los reguladores.
- **Simplificación de trámites para hacer negocios** (permisos y licencias, entre otros). Estos trámites suelen ser uno de principales obstáculos para hacer negocios y es causante de la pérdida de competitividad de las empresas, además de fomentar la corrupción.<sup>[9]</sup> De nuevo, se puede apoyar al diseño de los procesos, los sistemas de información y las capacidades de los funcionarios.
- **Servicios de seguridad o de protección.** Este puede ser una actividad completamente fuera del ámbito de la empresa y hay que manejarla con cuidado. El caso más paradigmático es el de empresas en complejos turísticos, en particular los hoteles, que necesitan complementar los esfuerzos del gobierno local para poder asegurar el ambiente propicio para la atracción de clientes. No se trata de sustituir el sistema de seguridad pública, se trata de complementarlo.
- **Reducción de la oferta de corrupción.** Además de apoyar la simplificación de trámites y el fortalecimiento de la administración pública (demanda), las empresas pueden reducir la oferta a través de acuerdos anticorrupción (ver ejemplo de Amanco mas adelante).

Hay otras fallas de gobierno en las áreas de infraestructura, salud, educación, por ejemplo, que podrían ameritar la intervención de la empresa. Veamos algunas de ellas:

- **Provisión de servicios públicos** como agua potable o electricidad a la comunidad en el caso de empresas que no son de servicios públicos. Si fueran de servicios públicos, es sencillamente su negocio. Estas actividades podrían tener un efecto positivo sobre la comunidad y/o sobre la productividad del personal, que redundaría en beneficios para la empresa.
- **Provisión de infraestructura básica**, por ejemplo vías de acceso o facilitación del transporte en las cercanías de la operación, que redundando en beneficios para la comunidad y empleados, facilitan su propia operación.

---

<sup>9</sup> En los *Enterprise Surveys* mencionados, el 21 por ciento de las empresas de América Latina cree que hay que hacer "pagos informales" para lograr que se hagan las cosas y en los indicadores del *Doing Business* se detallan los impactos y los costos de estos obstáculos.

- 🟢 **Provisión de educación primaria**, por ejemplo en zonas remotas, que pueden contribuir a mejorar la disponibilidad de empleados y evitar la migración de futuros empleados.
- 🟢 **Instalaciones deportivas**, como medio de reducir la violencia, sobre todo en la juventud, en zonas cercanas a las operaciones de la empresa.

Sin embargo para no dispersar la discusión nos concentraremos solamente en el primer lote, en las fallas de gobernanza. Tampoco nos referiremos al ya tradicional *papel público del sector privado* que se refiere a la participación de las empresas y asociaciones gremiales en la promoción de la autorregulación, ante la falta o deficiencia de regulación pública<sup>[10]</sup>.

Serán muchas las empresas que piensen que eso no es problema suyo y que si algunas se preocupan, tanto mejor. Es más fácil ser un polizonte (*"free rider"*) que pagar el pasaje. Si muchos pensamos así, no hay viaje, o no vamos a ninguna parte.

### **B. ¡Pero éstas intervenciones exponen a la empresa a muchos riesgos!**

La intervención de la empresa en actividades con carácter público está acompañada de beneficios, pero también de grandes riesgos, sobre todo en países en vías de desarrollo donde la empresa puede tener, o ser percibida como que tiene, un poder desmesurado. Hay un delicado balance entre el cabildeo y el ejercicio de influencias y el apoyo legítimo para el bien común, que debe manejarse con cuidado. Pero la empresa, por definición, está expuesta a riesgos. Sería contraproducente para la empresa y para la sociedad que se adoptara la actitud de indiferencia. No se puede tirar el bebé con el agua sucia.

Este apoyo podría ser interpretado como intentos de la empresa de ganarse el favor del gobierno o como interferencia de la empresa en los asuntos del Estado y despertar reacciones negativas ya sea de la población ya sea de sectores políticos opuestos al gobierno. Es también posible que la empresa quiera imponer su agenda, sus intereses propios, que sus acciones no tengan continuidad, sean esporádicas, no coordinadas con las acciones de otros actores y del mismo gobierno. Estos son algunos de los riesgos que deben mitigarse.

Y hay casos comunes en los países de América Latina, productores de materias primas, donde las empresas son relativamente poderosas y hay gran asimetría de poder con las comunidades y gobiernos locales y a veces hasta con los gobiernos nacionales. Este es caso de las industrias extractivas (petróleo y gas, minería, forestal). En estos casos hay un riesgo adicional y es que la intervención de la empresa en resolver fallas de gobierno cree una dependencia de la

<sup>10</sup> Estas son iniciativas generalmente a nivel global. Ejemplos reciente de esto son la elaboración y adherencia a los Principios de Ecuador (responsabilidad social y medioambiental en las decisiones de crédito de las instituciones financieras), la Iniciativa de Transparencia de la Industria Extractiva (divulgación de los pagos por regalías a los gobiernos) o los Principios Voluntarios para la Seguridad y los Derechos Humanos, entre otros.

comunidad y del gobierno local. Ello puede conducir a que éstos descuiden sus obligaciones (el llamado riesgo moral). Hay que recordar que al final del día los objetivos y responsabilidades de estas partes son diferentes, aunque sobrepuestas en algunas partes, y cada una debe cumplir sus obligaciones. ¿Qué pasa cuando la empresa se retira al dejar de ser rentable la explotación? Las empresas responsables deben mitigar el riesgo de dependencia y preparar a la comunidad para la eventual salida o declive de las actividades, a través del desarrollo productivo local y manejo de ingresos fiscales, entre otros.

Para el diseño, ámbito y extensión de sus intervenciones las empresas, o asociaciones de empresas, deben tomar en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

- **El compromiso de la empresa con las prácticas responsables.** No tiene sentido considerar éstas intervenciones si los dirigentes y los funcionarios claves tienen una visión cortoplacista, si no están convencidos que le compete a la empresa contribuir a una mejora de la calidad de vida de la sociedad. Puede ser necesario entrenamiento interno antes de enfrentar las fallas de gobernanza externa.
- **La capacidad de la empresa y su ventaja comparativa en el área de intervención.** Para que la intervención sea efectiva, la empresa debe tener destrezas específicas, no solo dinero que aportar. Será tanto más efectiva en cuanto se dedique a actividades que están relacionadas con su estrategia.
- **El compromiso de la empresa con el país o región.** También será más efectiva y más aceptada la intervención de una empresa que tenga tradición en el país, que se perciba como que está en el país para quedarse, que su presencia no es temporal. Si fuera temporal, su intervención sería vista con suspicacia y su efectividad disminuida.
- **Impacto que la intervención tendrá sobre sus actividades comerciales.** Como comentábamos anteriormente, la sostenibilidad e intensidad de las intervenciones dependerá de que tengan un impacto positivo sobre el resto de las actividades de la empresa y en particular sobre sus beneficios tangibles o intangibles. Sería contraproducente entrar en intervenciones casuísticas, esporádicas, que podrían causar más mal que bien.
- **Condiciones políticas imperantes.** ¿En qué medida es la empresa privada respetada por la opinión pública en el país y en la localidad en que opera? Cuando haya un entorno de aceptación, las intervenciones en temas de gobernanza serán posible y más efectivas.
- **La relación empresa-gobierno.** Una empresa en particular o un sector industrial puede tener buenas o malas relaciones con el gobierno. La calidad de las relaciones con el gobierno nacional y/o local es determinante para la intervención.
- **La estructura de la industria.** La estructura del sector industrial y la participación de la empresa (monopolio, empresa dominante) determinan la responsabilidad de intervenir y condicionan las modalidades y socios para las actividades de apoyo.
- **El desarrollo relativo de la zona de influencia.** Las necesidades del entorno a la empresa son los que determinan la modalidad, intensidad y extensión de las intervenciones. En la medida que la zona sea más deprimida, mayores serán las necesidades y mayor será el potencial de aceptación y colaboración por parte de los actores involucrados.

- ▶ **Socios en la intervención.** Como veremos más adelante, los socios serán determinantes, tanto para la mitigación de riesgos como para mejorar la efectividad y deberán ser seleccionados en función de los objetivos a lograr y los riesgos a mitigar.

Con una cuidadosa selección de dónde y cuándo intervenir, las modalidades y su estrategia de implementación, en particular a través del involucramiento de socios, estos riesgos son mitigables.

### III. ¿Cómo lo hacemos?

Para minimizar estos riesgos la empresa puede y debe entrar en asociaciones bilaterales o multilaterales con otros actores, como otras empresas de la misma industria, asociaciones gremiales, instituciones no gubernamentales y/o organismos multilaterales de desarrollo. Estas asociaciones pueden sacar a la empresa del protagonismo, permitiéndole dedicarse a sus actividades naturales, pero participando en la ejecución de los programas. La empresa adquiere la libertad de manejar la visibilidad y la intensidad de la participación que quiere tener, dependiendo de la percepción de los riesgos que conlleva, de los costos que necesita compartir y de los beneficios que quiere capturar de esa intervención. Dependiendo de las circunstancias, puede convenirle tener un bajo perfil o bien buscar protagonismo. En cualquier caso debe involucrarse para asegurar que los objetivos y resultados de las intervenciones son compatibles con los suyos.

*"Como empresas, no podemos ni debemos atacar estos problemas (débil gobernanza) por nuestra cuenta. Pero podemos unirnos a un esfuerzo conjunto con las organizaciones de la sociedad civil, con los sindicatos, con instituciones financieras internacionales para tratar de construir estructuras de gobierno que puedan atender el problema..."*

Sir Mark Moody-Stuart, Presidente del Directorio, Anglo-American.  
*Partnering for Success, World Economic Forum, enero 2005*

No se trata de hacer filantropía, donde se hace una donación y se desentiende del uso de los recursos. Tampoco se trata de aprovecharse de las imperfecciones existentes en el sistema de gobierno o de aprender a vivir con ellas, o inclusive de tratar de mejorar la situación detrás de las bambalinas. Se trata de ejercer responsabilidad corporativa mejorando las condiciones del entorno en que opera la empresa, con transparencia.

Dependiendo de las características de la asociación y de quiénes son los socios, éstas asociaciones permiten:<sup>[11]</sup>

- **Darle legitimidad e independencia a la intervención**, al asociarse con socios reputados, conocidos por su independencia, sobre todo si tienen capacidad de acotar el poder de la empresa.
- **Mejorar la efectividad y eficiencia de la ejecución**. La empresa no suele ser experta en los temas de las intervenciones y su participación directa podría distraer valiosos recursos humanos. La asociación con socios expertos tanto en el tema técnico como en las relaciones entre las partes involucradas puede mejorar el impacto y la capacidad de seguimiento y control.
- **Darle mayor transparencia**. Ante las percepciones fundadas o no sobre la interferencia de la empresa en asuntos públicos, lo mejor es la transparencia y el reporte de las acciones de las partes y de los resultados que se van obteniendo. Los socios independientes pueden mejorar la credibilidad de estos reportes.
- **Darle continuidad**. Las intervenciones en temas de gobernanza suelen requerir de seguimiento para evitar relapsos o para asegurar la efectividad y suelen ser intervenciones que requieren tiempo, que a veces la empresa no tiene. Los socios pueden contribuir a darle la continuidad necesaria.
- **Mayores recursos**. Algunos socios no traen recursos financieros y cuentan precisamente con la empresa para ello. En algunos casos de asociación con otras empresas o donantes nacionales o internacionales, se tendrá mayor capacidad de financiamiento y por ende de ampliación del ámbito de acción.

Sin embargo, el hecho de que las asociaciones mejoren la efectividad y aceptación de las intervenciones no quiere decir que la empresa se desentienda, que solo aporte recursos financieros. Es cierto que la empresa puede que no sea experta en los temas, pero posee las destrezas básicas. Muchas veces lo que se requiere es gestión de procesos, disciplina, continuidad, seguimiento y control, en lo que la empresa supuestamente tiene ventaja comparativa sobre la sociedad civil y los gobiernos. Algunas veces bastaría con el aporte de recursos humanos, como el voluntariado de los gerentes. Otras veces será necesario el aporte de los sistemas de información o de administración de la empresa. La empresa no puede ni debe desentenderse.<sup>[12]</sup>

*“La manera ideal para que las empresas se involucren efectivamente es en la intersección de su capacidad y su legitimidad”*

*Partnering to Strengthen Public Governance, World Economic Forum, Enero 2008.*

11 Algunas de estas recomendaciones surgen de una serie de seminarios sobre el tema organizados por el Oxford Policy Institute (2006).

12 Sugerencias para manejar las alianzas se detallan en Zadek y Radovich (2006)

Para hacer efectivas estas asociaciones, se deben tomar una serie de medidas<sup>[13]</sup>:

- Diálogo abierto entre las partes involucradas para definir responsabilidades y expectativas.
- Asegurar, o por menos intentarlo, el apoyo al máximo nivel dentro de la empresa y de las partes involucradas.
- Informar a los accionistas, al público y en la interna de la empresa del proyecto y sus razones. Parte de los beneficios de la intervención pueden venir de éstas comunicaciones, a través de las cuales puede mejorar la reputación de la empresa.
- Establecer grupos consultivos, tanto de expertos como de las partes interesadas para revisar el progreso de las intervenciones.
- Involucrar a quienes puedan hacer contribuciones positivas, particularmente otras empresas y asociaciones gremiales.

## V. Ejemplos de intervenciones exitosas

Los cuadros ilustran tres ejemplos exitosos. Hay que mencionar que siendo esto una actividad relativamente controversial, es todavía poco difundida y hay poca literatura al respecto. En particular, con contadas excepciones, los informes de sostenibilidad de las empresas contienen muy poca información.<sup>[14]</sup>

### CUADRO I

#### **Control de la corrupción**

**Amanco**, es una empresa líder en América Latina en la producción y comercialización de soluciones para el transporte de fluidos (mayormente agua). En su momento, como parte del Grupo Nueva líder en la responsabilidad empresarial en la región, Amanco quería eliminar la corrupción en las licitaciones de obra pública. Durante el año 2005 diseñaron un “Programa para el fortalecimiento de la integridad y la transparencia en el transporte de agua” con el apoyo técnico de Transparency International. Para lograrlo, se firmaron acuerdos en diferentes países con otros proveedores con el fin de evitar prácticas corruptas. De más está decir que estos acuerdos eran complicados por la falta de confianza entre las partes, la confidencialidad, por la percepción de colusión entre empresas competidoras y por los riesgos sobre sus relaciones con los gobiernos. A pesar de los grandes riesgos, la empresa percibió que los beneficios los compensaban ampliamente. Estos acuerdos han sido efectivos en reducir la prevalencia de la corrupción en el sector.

13 Algunas de estas acciones han sido sugeridas en Nelson (2006)

14 El caso Statoil, y otros tres de fuera de la región esta descrito en: Webb y Carstens (2008). El caso de Amanco se describe ampliamente en su informe de sostenibilidad del año 2004-2005. El caso Yanacocha se basa en Corporación Financiera Internacional (2007) y en entrevista personal con el gerente del proyecto en la CFI, Javier Perales.

## CUADRO II

### **Administración de recursos públicos**

*La explotación minera en el Perú genera grandes volúmenes de recursos tanto para las empresas como para el fisco. Las municipales del Perú reciben parte de los ingresos fiscales que recibe el gobierno central como consecuencia de la explotación minera (canon minero). Sin embargo esas municipalidades se encontraron con grandes cantidades de recursos sin tener la capacidad administrativa para manejarlos ni la experiencia en el manejo de proyectos de infraestructura que son los usos permitidos de esos recursos. La sociedad civil en áreas rurales tiene muy poca capacidad para ejercer el seguimiento y control del gasto. Se contrastan extraordinarias ganancias empresariales, con grandes transferencias, con necesidades igualmente extraordinarias de la población, con un intermediario, los gobiernos municipales, que tienen poca capacidad de intermediación.*

*Minera Yanacocha percibió el problema y apoyó al municipio con una unidad de preparación de proyectos. Pronto se vio que era insuficiente y junto con la Corporación Financiera Internacional, CFI, desarrolló un programa de fortalecimiento de la capacidad institucional y de transparencia de los municipios. Con el programa se apoyó a las municipalidades en el manejo de proyectos de infraestructura, en la administración financiera (planificación, presupuesto, seguimiento y control) y en la recolección de información sobre las opiniones de las partes involucradas y diseminación de resultados de la aplicación de los recursos generados por el canon minero. Involucra como socios además a la municipalidad de Los Baños, a la Universidad de Cajamarca y a asociaciones empresariales y de profesionales de Cajamarca. El programa se financió con aportes de la empresa, de la CFI y de donantes internacionales.*

*En el 2008 el programa se está extendiendo a todos los municipios que de obtienen regalías, con acciones a nivel nacional que cuentan con la participación de asociaciones de la industria y de los empresarios, del gobierno nacional, de la CFI y de las instituciones de ayuda al desarrollo de Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. A nivel municipal se ejecutan proyectos con la participación de las empresas individuales, los municipios, donantes internacionales u otros social locales. Algunos de los proyecto se están poniendo en marcha aún antes de las minas empiecen a pagar regalías, tal es el interés de las mismas empresas.*

## CUADRO III

### **Administración de justicia**

*Statoil, una empresa multinacional con sede en Noruega tiene como parte de su estrategia global el ser reconocida como defensora de los derechos humanos. Cree que, entre otras cosas, le permite atraer los mejores talentos y mejorar el respeto entre la comunidad internacional. Como parte de sus operaciones en Venezuela, decidió que quería incluir aportes en este sentido y vio una oportunidad en el fortalecimiento de la capacidad del sistema judicial para manejar casos de violaciones de Derechos Humanos. Desarrolló un programa para el entrenamiento de jueces, en colaboración con instituciones del sistema judicial. Como no tenía capacidades en el tema y dada la sensibilidad política del asunto, hizo una alianza con el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas para la ejecución del proyecto. El programa resultó exitoso y la empresa dice haber logrado los objetivos que buscaba con su participación.*

Las razones para la intervención en algunos de estos casos es más obvia que en otros.

Para algunos debe ser difícil entender que una empresa petrolera se preocupe del entrenamiento de jueces. La empresa, con una visión global de sus operaciones, lo consideró legítimo y la estructuración de la ejecución del proyecto debió de mitigar las dudas que podían surgir de su involucramiento. De allí la importancia de la asociación con entes independientes y de la transparencia en las intenciones, en el proceso y en los resultados.

Hay que reconocer que de una u otra manera la empresa, sobre todo la grande, ha estado involucrada en actividades más o menos abiertas, de influencia en las instituciones y políticas públicas. Las intervenciones que aquí se proponen deberían despertar menos susceptibilidades, al ser abiertas y transparentes y con objetivos más cercanos al bien público que al meramente privado de cada empresa.

## VI. Comentarios de cierre

Estas intervenciones no son altruismo, son para el bien común, incluyendo el de la empresa por cuanto el entorno en que opera la empresa es crítico para su éxito. Se necesita aprovechar la capacidad y voluntad de la empresa de mejorar su propia situación mejorando la situación de la sociedad y en particular de la gobernanza pública. La empresa privada puede y debe contribuir a la efectividad del sector público en la medida que su deficiencia afecta sus operaciones y su mejora tenga una contribución positiva. La inversión en buen gobierno no es altruismo, es un buen negocio para la empresa. Es su responsabilidad.

Sin embargo, no siempre es obvio que la intervención de la empresa redunde en beneficios para todos. La intervención debe ser cuidadosamente seleccionada y diseñada, asegurando compatibilidad con los objetivos de la empresa y la debida mitigación de los riesgos, que toda intervención en la actividad pública conlleva, a través de alianzas con otras partes interesadas. Estas alianzas pueden darle legitimidad a las intervenciones y hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## Bibliografía

Amanco, 2005, Informe de Sostenibilidad 2004-2005. [www.amanco.com/repor/13.htm](http://www.amanco.com/repor/13.htm)

Banco Mundial, 2008, *Doing Business 2009*, Palgrave Macmillan, Nueva York. [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

Banco Mundial, 2009, Enterprise Surveys, [www.enterprisesurveys.org](http://www.enterprisesurveys.org)

Corporación Financiera Internacional, 2007, "*Municipal Management Capacity Building for the Cajamarca Mining Canon*", Corporación Financiera Internacional, Washington.

Friedman, M., 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times, Sept. 13, 1970.

Disponible en [www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.html](http://www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.html)

Kaufmann D., A. Kraay y M. Mastruzzi, 2007, "*Governance Matters: Governance Indicators for 1996-2006*". *World Bank Policy Research Working Paper No. 4280*. Banco Mundial, Washington.

Nelson, J., 2006, "*A Responsibility for Government: How far should companies go? in Whose Responsibility? The Role of Business in Delivering Social and Economic Change*", ed. Amanda Jordan and Amy Hunt, Smith Institute. Disponible en [www.smith-institute.org.uk/publications.htm](http://www.smith-institute.org.uk/publications.htm)

Oxford Policy Institute, 2006, "*Adding public value: the limits of corporate responsibility*", Disponible en [www.opi.org.uk/Addingpublicvalue.shtml](http://www.opi.org.uk/Addingpublicvalue.shtml)

Vives, A. 2008a, "¿Es mi Responsabilidad?", Harvard Business Review América Latina. Abril.

Vives, A., 2008b, "El papel público del sector privado: la RSE ante la falla de gobierno", en Hacia la concertación público-privada para el desarrollo en América Latina, Documento de Trabajo No. 30, Fundación Carolina, Madrid.

Webb, T. y Carstens, M., 2008, "*Corporations, Institutions and Better Governance*", Ethical Corporation Institute.

World Economic Forum ,2008, *Global Competitiveness Report 2007-2008*. Palgrave Macmillan, Nueva York ([www.gcr.weforum.org](http://www.gcr.weforum.org))

World Economic Forum, 2008, *Partnering to Strengthen Public Governance: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*, World Economic Forum


World Economic Forum, 2005, *Global Corporate Citizenship Initiative: Partnering for Success*, World Economic Forum. [www.weforum.org/corporatecitizenship](http://www.weforum.org/corporatecitizenship)

Zadek, S. y Radovich, S., 2006, "*Governing Collaborative Governance: Enhancing Development Outcomes by Improving Partnership Governance and Accountability*", Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard University.

## Capítulo 20

# Tratados de libre comercio y responsabilidad social empresarial

*Jorge Nowalski*



## I. Introducción

Desde la década de los ochenta, los países de Latinoamérica han adoptado diversas políticas y programas orientados a facilitar la apertura económica y la expansión del comercio internacional. Esto se ha dado en el marco de la llamada “era de la globalización”, en donde las fronteras económicas se redefinen permanentemente, con lo que se genera una mayor competencia entre empresas y países. Los esquemas de los mercados tradicionales en los cuales, por ejemplo, todos los productores de artesanía de cuero se encontraban en la misma área, cambia radicalmente y aún cuando todavía sobreviven muchos de esos mercados, hoy se configura un mercado internacional en donde las empresas de los lugares más recónditos de la tierra compiten contra empresas ubicadas en grandes urbes. El desarrollo de las comunicaciones ha facilitado esa mayor competencia pero, paradójicamente, la conectividad ha generado más incertidumbre y una mayor necesidad de normalizar y regular la forma de producir y transar bienes y servicios para evitar prácticas desleales.

Más aún, a pesar de la existencia de legislaciones y reglas que norman la conducta de los ciudadanos en los diferentes países, la globalización ha diluido progresivamente las fronteras económicas y, entre otros aspectos, socavado, en algunos casos, la soberanía económica de los países y, en otros, hasta planteado una posible ruptura entre el ámbito político y el ámbito económico. La transnacionalización productiva ha exacerbado esas diferencias, sobre todo en países como los centroamericanos, los cuales en gran medida todavía apuestan a estrategias de inserción espurias basadas en la explotación de recursos naturales abundantes, mano de obra barata, condiciones laborales de baja calidad e incentivos fiscales.

Las exigencias de la globalización, y la mayor competencia que genera, más bien obligan a una inserción basada en acciones tendientes a contar con un recurso humano capacitado, innovador, adaptable y con capacidades resolutorias y de interacción social. Adicionalmente, obliga a los países y a las empresas a invertir más en ciencia y tecnología, a la adopción de tecnologías limpias para la producción, a la eco-eficiencia, a la protección del medio ambiente, a la educación continua y a la adopción de otras medidas orientadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y comunidades. Muchas de estas acciones se enmarcan en las llamadas prácticas de responsabilidad social, que forman parte de la estrategia de negocios de grandes empresas en Latinoamérica y que aunque tienen un carácter voluntario, poco a poco van condicionando la forma de producir y hacer negocios, en particular, a lo largo

de las cadenas de proveedores. Consecuentemente, esto limita las posibilidades de la gran mayoría de las unidades productivas latinoamericanas, que son micro, pequeñas y medianas, de participar en los mercados internacionales.

En este capítulo se abordará, en la primera sección, el tema de la expansión del comercio y, en la segunda, se analizará cómo, mediante la adopción de los llamados tratados de libre comercio, se ha ido generando un condicionamiento que obliga a los agentes económicos a actuar de forma socialmente responsable. En la tercera sección se revisa y analiza el tema de la responsabilidad social empresarial (RSE) y su importancia para generar una mayor competitividad en las empresas y, de paso, prepararlas para lidiar con la condicionalidad de los tratados comerciales. Precisamente, en la cuarta y última sección del capítulo se analizarán los alcances de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para crear condiciones que les permita a los diferentes productores participar y aprovechar las oportunidades económicas que ofrecen los tratados comerciales tipo el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos (CAFTA) y, de paso, adoptar prácticas propias de un comercio socialmente responsable.

## II. Tratados de Libre Comercio... no tan libres

La expansión comercial en América Latina se enmarca dentro de la lógica de lograr una mayor apertura económica que haga más atractiva la inversión privada (nacional o extranjera) en procesos de producción de bienes y servicios, orientados principalmente a los mercados internacionales. La desregulación de los mercados internos, los incentivos para la atracción de la inversión extranjera directa, la liberalización de los mercados financieros, las privatizaciones de servicios, otrora públicos, así como la simplificación de trámites para la inversión y la producción son algunas de las acciones que se han tomado para una mayor apertura comercial. Sin embargo, la apertura no ha ido acompañada de procesos de reconversión productiva y laboral, por lo que una inmensa mayoría de las unidades productivas se encuentran marginadas del gran esfuerzo exportador que llevan a cabo los países de América Latina.

El proceso de apertura se ha acelerado mediante la adopción de acuerdos comerciales entre países y algunos pocos, de carácter multilateral. Los acuerdos comerciales establecen áreas de integración económica entre al menos dos países. Además, los acuerdos pueden regular las relaciones comerciales entre dos países o pueden ir más allá y sentar bases para establecer zonas de libre comercio, sobre todo en aquellos casos en que los acuerdos comerciales son de naturaleza regional. Las zonas de libre comercio se establecen a través de tratados de libre comercio que constituyen marcos jurídicos que norman la producción y el trasiego de bienes y servicios para las partes que participan. Esos tratados eliminan, en principio, barreras para el comercio entre las

partes, pero preservan el derecho de las partes de establecer barreras u otras formas de “condicionamiento” en las relaciones con terceros.

Los países de América Latina, en los últimos 15 años, han negociado y firmado 42 acuerdos de libre comercio, entre dos o más países de la región, así como con importantes socios fuera de la misma, como Estados Unidos, Japón, Corea, Taiwán, Australia, Israel, Canadá y la Unión Europea. En total, en América Latina hay 42 tratados de libre comercio y cinco acuerdos marco. Estos datos no incluyen tratados de libre comercio en negociación ni acuerdos marco en etapas similares, como el posible acuerdo de asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (OEA, 2009).

Ahora bien, con fines ilustrativos se hace referencia a la experiencia centroamericana con los tratados de libre comercio, en particular con CAFTA. Los países del istmo centroamericano establecieron un mercado común desde los años sesenta y con la adopción del nuevo modelo económico basado en la apertura económica y la expansión del comercio, a nivel de país le han dado forma al modelo a través de la negociación de nuevos acuerdos comerciales que delimitan diferentes zonas de libre comercio. El mismo Mercado Común Centroamericano ha experimentado grandes cambios a partir de la adopción del Protocolo de Guatemala en 1993 y la decisión posterior de establecer la Unión Aduanera Centroamericana. El proceso de construcción de la Unión Aduanera avanza lentamente y más bien se podría argumentar que son los tratados de libre comercio los que le dan forma a la integración económica de la región.

Costa Rica fijó la pauta mediante el tratado de libre comercio que suscribió con México en 1995. Hasta el presente, los países han negociado más de una docena de tratados y el carácter de los mismos varía, pues algunos son entre dos países; otros entre más países (pero no todos los de la región); y un par de ellos fueron negociados por todos los países, como CAFTA y el tratado “*Caribbean Community*” (CARICOM). También se encuentran varios tratados en proceso de negociación, destacándose el del posible acuerdo de asociación entre Europa y Centroamérica, que sería el primero entre bloques regionales.

Vale la pena subrayar la multilateralidad de CAFTA por ser, la normativa negociada, aplicable para las relaciones entre los Estados Unidos de América y cada uno de los países del istmo así como para las relaciones comerciales entre los países de Centroamérica.

De acuerdo a la experta Anabel González (2005), la multilateralidad de CAFTA se aplica para cada una de las obligaciones establecidas y su alcance depende de la normativa regional que exista entre los países del istmo. Por tanto, la multilateralidad puede ser: i) producto de la interrelación entre regímenes existentes en temas ligados al comercio de bienes y servicios; o ii) de aplicación exclusiva de lo contemplado por CAFTA, sobretodo, en temas como contratación pública, inversión, propiedad intelectual, aspectos ambientales y laborales. Estas últimas obligaciones que están incluidas en CAFTA probablemente van a sentar las bases para futuros tratados de libre comercio.

Lo cierto es que al margen del impacto que pueda tener CAFTA en la expansión del comercio, el tratado representa un hito, toda vez que incluye obligaciones que de manera particular condicionan la producción y la comercialización de bienes y servicios. El cumplimiento de la normativa sobre reglas de origen, medidas sanitarias y fitosanitarias, derechos de propiedad intelectual, la legislación laboral y ambiental, la normativa internacional sobre los aspectos incluidos en CAFTA, así como de estándares internacionales ligados a la gestión de producción y la comercialización de bienes y servicios son algunas de las obligaciones que emanan de CAFTA y que, a pesar de la desgravación arancelaria y la eliminación de barreras para el comercio, terminan condicionándolo, lo que, como se verá luego, limita las posibilidades de participación de las PyME's –que constituyen la mayoría de las unidades productivas de Centroamérica– en los mercados internacionales.

### III. Mayor condicionalidad para el comercio

Si se hace un recuento cronológico de los acuerdos comerciales suscritos por los países de Latinoamérica, así como de los acuerdos unilaterales que incluyen a muchos de esos países –como la Iniciativa de la Cuenca del Caribe con los Estados Unidos y el Sistema General de Preferencias (SGP-Plus) con la Unión Europea– es evidente que progresivamente se van incorporando mayores obligaciones para las partes que, de una u otra manera, condicionan la producción de bienes y servicios y su comercialización. A manera de ejemplo, el tratado de libre comercio entre Canadá y Costa Rica incorpora por primera vez aspectos laborales y ambientales, pero deja de lado posibles sanciones. Esto cambia con CAFTA, toda vez que, como ya se vio, incluye capítulos en temas ambientales, laborales, de propiedad intelectual, inversiones, compras del Estado, entre otros, que tienen un carácter obligatorio para las partes y cuyo incumplimiento conlleva sanciones que imponen costos sustanciales para los países. Adicionalmente, los compromisos que emanan de la Organización Mundial del Comercio (OMC), así como la Ley de Bioterrorismo de los Estados Unidos y la Reglamentación de Seguridad Alimentaria de la Unión Europea condicionan, aún más, las posibilidades de participación en los mercados internacionales.

El panorama se complica por la necesidad de llevar a cabo reformas institucionales que permitan a los países –parte de los tratados de libre comercio– cumplir con las obligaciones adquiridas. Esto implica fortalecer instancias que, entre otros aspectos, permitan la administración de los tratados, contar con instituciones y personal capaz de velar por el cumplimiento y la administración de medidas sanitarias y fitosanitarias, normas de origen, y otras técnicas, la aplicación de salvaguardias bilaterales, la resolución de controversias, los registros públicos de marcas y patentes, la regulación de servicios públicos, las compras del sector público, la aplicación de la legislación nacional y los compromisos internacionales laborales y ambientales, así como la administración aduanera. Todas estas obligaciones hacen que el libre comercio se convierta en una especie de

“comercio administrado” cuyas reglas trascienden el ámbito nacional y se dé en términos de un condicionamiento negociado y no negociado a través de los tratados de libre comercio.

Con respecto a los “condicionamientos no negociados,” muchos de ellos son producto de lo que se podría llamar “normas privadas” que han proliferado y que, en la práctica, le inyectan mayor rigidez a la normativa pública imperante para la producción y comercialización de bienes y servicios. La “normativa privada” fortalece la regulación al comercio y aunque no tenga un carácter de obligatoriedad, condiciona y, por ende, limita las posibilidades de muchas empresas, sobretudo PyME’s, de participar en cadenas de proveedores ligados al comercio internacional. Esta normativa trasciende el lugar de trabajo e incorpora aspectos ambientales, laborales y éticos que obligan a modificar las formas de producción y de comercialización. La proliferación de estándares sectoriales y otros más generales en períodos de una mayor transnacionalización productiva y comercial podría ser vista como una necesidad para salvaguardar los derechos de los trabajadores, proteger el medio ambiente y defender los derechos de los consumidores. En muchos casos, esas normas pueden activar mecanismos similares a barreras no arancelarias, pero no por ello se puede desestimar el papel que pueden jugar como catalizadores para la modernización de la producción, la reconversión laboral y el desarrollo de sistemas de gestión ambiental. Este es un tema al que habrá que ponerle mucha atención conforme avanza el libre comercio y se negocien más acuerdos que incluyan mayores obligaciones para las partes.

Algunas de esas normativas privadas son certificables y bien podrían tener un carácter obligatorio, lo que les impondría altos costos de certificación a las empresas que requieren “calificar” para participar en cadenas de proveedores para la exportación. Ejemplos de esas normas certificables son los certificados ISO relativos a la calidad (ISO 9000), a la gestión ambiental (ISO 14000); la SA 8000 sobre derechos y condiciones laborales; las de *Rainforest Alliance* que han establecido reglas para la producción de banano, café, cítricos, cacao y helechos; Globalgap (conocida antes como Euregap), que es un programa privado de certificación voluntaria creado por grandes cadenas de supermercados europeos para asegurar la inocuidad de los alimentos y las buenas prácticas agrícolas. Otras certificaciones están ligadas a prácticas de comercio justo y a actividades sectoriales como agricultura orgánica, textiles (WRAP) y turismo sostenible.

La lista de ejemplos de certificaciones no es exhaustiva, pues la intención es meramente ilustrativa para poner en perspectiva la proliferación de normas privadas que complementan las públicas y condicionan la producción y la comercialización de bienes y servicios. Los altos costos de certificación, la falta de infraestructura y financiamiento para cumplir con las normas, la debilidad jurídica, la poca o deficiente organización para el trabajo, la falta de capacitación y de información, la carencia de tecnologías apropiadas, las dificultades de acceso al crédito y el desconocimiento de los requisitos de los mercados internacionales son algunas de las debilidades que presentan la gran mayoría de los micro y pequeños productores y que les impide participar en las cadenas de proveedores orientadas a los mercados internacionales.

Todo lo anterior, en síntesis, marca la diferencia entre hacer un negocio o no, por lo que en las siguientes secciones se abordará el tema de la responsabilidad social empresarial y su alcance para generar condiciones que le permita a los países latinoamericanos una inserción en los mercados internacionales a través del comercio socialmente responsable.

## IV. La Responsabilidad Social Empresarial: un buen negocio

La globalización ha replanteado y delineado las fronteras económicas, lo que ha redundado en una mayor competencia entre empresas y países. La constante transformación tecnológica, el acelerado desarrollo en las comunicaciones y el consecuente acceso a la información, la transnacionalización productiva, la mayor apertura de las economías y la expansión del comercio generan nuevos desafíos para las empresas y las economías en general. A pesar de los llamados tratados de “libre” comercio, han proliferado estándares internacionales y, como se vio en la sección anterior, condicionamientos que “obligan” a las empresas a actuar de forma distinta en un mundo más complejo en donde cada vez son más los grupos de interesados capaces de impactar o verse impactados por la forma de producción y comercialización de las empresas.

Los cambios antes citados se traducen en una mayor presión para que las empresas actúen de forma ética y sean socialmente responsables.

A efectos de este capítulo, se utiliza la definición de la responsabilidad social empresarial (RSE) que los expertos que participan en el desarrollo de la norma ISO 26000 (sobre responsabilidad social) han adoptado. La responsabilidad social se entiende como “la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que (...) sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad; que considere las expectativas de sus partes interesadas; que esté en cumplimiento con la legislación nacional y sea consistente con normas internacionales de comportamiento; y que esté integrada en toda organización y se refleje en sus acciones.” Además, se resalta el carácter voluntario de la responsabilidad social.

Si se asume esta definición para la empresa, se podría argumentar que la empresa tradicional que respondía a sus accionistas y a sus clientes, da pie a una empresa moderna socialmente responsable, cuyas acciones generan valor para los grupos interesados, contribuye al bienestar de sus colaboradores y sus familias, así como al desarrollo de las comunidades aledañas y la sociedad en general. También, coadyuva a la reducción y la gestión de riesgos, así como al fortalecimiento de la democracia mediante la consulta y la participación de diferentes partes interesadas en las actividades productivas y no productivas que lleva a cabo la empresa.

Las prácticas de RSE, en lo que a la creación de valor se refiere, asumen tres dimensiones, a saber: la económica, la ambiental y la social. Ésto es lo que se conoce como “la triple creación de valor.” En cuanto a la dimensión económica, las empresas pueden llevar a cabo programas para desarrollar y fortalecer las capacidades innovadoras y resolutivas de la fuerza laboral; pueden asumir esquemas de gestión participativos que sean costo-eficientes y que mejoren la productividad de los trabajadores y, además, pueden adoptar estrategias de mercadeo que incorporen las expectativas de los consumidores, lo que puede delinear mejor el giro del negocio y producir bienes y servicios de calidad que satisfagan las expectativas y las necesidades de sus clientes. Todo ello redundaría en mayores beneficios para la empresa y sus partes interesadas, lo que a la vez puede mejorar el prestigio de la empresa y reforzar las preferencias y lealtades de sus consumidores.

Con respecto al ambiente, las prácticas de responsabilidad social, como mínimo, están orientadas a protegerlo. La adopción de tecnologías limpias, el reciclaje y otras medidas ambientales en los procesos de producción que se basan en el ciclo de vida de productos y que apuestan a generar condiciones para asegurar la eco-eficiencia en la producción, contribuyen tanto a la reducción de riesgos como a la generación de valor sin comprometer los recursos naturales y, de paso, aportan a la sostenibilidad del desarrollo.

En términos de la dimensión social, las prácticas de RSE deberían trascender la filantropía y orientarse a generar condiciones que contribuyan al desarrollo del capital social, el empoderamiento de grupos vulnerables y, en general, al bienestar social de las comunidades y la sociedad como un todo. Inversiones en salud, educación, infraestructura física, así como en el desarrollo de competencias básicas y el fortalecimiento de las micro y pequeñas unidades productivas son clave para mejorar las condiciones de vida de miles de familias que enfrentan el flagelo de la pobreza.

En síntesis, la RSE representa un buen negocio para todas las partes interesadas. Mediante la implementación de prácticas socialmente responsables se crea valor económico, ambiental y social; se reducen riesgos y se fortalecen las interrelaciones entre las partes interesadas y, por ende, la democracia. En tanto las prácticas se den en armonía con el medio ambiente se contribuye a la sostenibilidad del desarrollo de los países. Ahora bien, como se verá en la última sección, el carácter voluntario de la RSE está en entredicho de cara a una expansión comercial que va acompañada de un creciente condicionamiento que gradualmente obliga a comportamientos socialmente responsables para la producción y la comercialización de bienes y servicios.

## V. Hacia un comercio socialmente responsable<sup>[1]</sup>

En los últimos quince años, como se hizo alusión en las dos primeras secciones, el comercio en y desde Latinoamérica se ha expandido a una velocidad vertiginosa. La adopción de tratados de libre comercio ha contribuido en esa dirección, pero, paradójicamente, el libre comercio ha ido acompañado de condicionamientos que comprende obligaciones negociadas y acordadas entre las partes, así como “obligaciones” que son producto de normas internacionales privadas que limitan, aún más, las posibilidades para miles de micro y pequeñas unidades productivas de participar en los mercados mundiales.

Esos condicionamientos se alimentan, además, de un mayor escrutinio público que vela no solo por la calidad de los bienes y servicios que se transan, sino también por la forma en que éstos se producen y se comercializan.

La era de la comunicación mejora la inter-conectividad y el consumidor, a la hora de tomar una decisión, tiene acceso a mucha información, lo que le convierte en un “consumidor informado y crítico.” Aunque es cierto que ese consumo calificado se da más en países de desarrollo y el precio sigue siendo el principal factor discriminador para el consumidor latinoamericano, lo cierto es que los patrones de consumo de los mercados destino de las exportaciones de la región limitan las oportunidades económicas para la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas, que no tienen la capacidad financiera ni la de gestión para cumplir con la nueva normativa para el comercio.

Además de la presión del consumidor, han surgido grupos de interés que, por ejemplo, abogan por la protección y la conservación de los recursos naturales, la eliminación de cualquier tipo de trabajo forzado y del trabajo infantil, el respeto a los derechos humanos y la sostenibilidad. Estos grupos presionan y, de una u otra forma, influyen en las decisiones de los consumidores, sobre todo en aquellos casos donde el comportamiento de X empresa no es socialmente responsable. Al hacer público este fenómeno, el consumidor recibe información que le permite tomar posición sobre el tema y, a veces, hasta actuar boicoteando el consumo de, por ejemplo, algún bien producido por una empresa que utilice mano de obra infantil.

1 El comercio socialmente responsable se puede definir como aquel en el que la producción y la comercialización de bienes y servicios es producto de un comportamiento ético y un manejo racional de los recursos de forma que no se comprometa el futuro de ésta y las futuras generaciones. Además, implica una mayor inversión en el desarrollo integral de las partes interesadas que participan del mismo y la presencia de encadenamientos productivos con participación de proveedores locales, los cuales cumplen con estándares establecidos y por lo que son retribuidos en forma justa. El comercio socialmente responsable se basa en una competitividad sostenible, producto de la inversión en la gente (desarrollo humano), la innovación y el desarrollo tecnológico, todo ello en armonía con el medio ambiente.

Adicionalmente, proliferan estándares internacionales, muchos de los cuales se transforman en certificaciones que son obligantes para las partes que quieran exportar o formar parte de las cadenas de proveedores de empresas que exportan a los mercados internacionales.

Algunas de las certificaciones han surgido de la mano de la responsabilidad social empresarial y el cumplimiento de los estándares, así como de la normativa respectiva, refuerzan las prácticas de RSE. Ejemplos de esas certificaciones son la AA1000 (conocida como *Accountability 1000*) que incorpora la participación de partes interesadas en la generación de estrategias, políticas y sistemas de gestión de empresas socialmente responsables, así como indicadores y metas para procesos de mejoramiento continuo. Los aspectos éticos se han reforzado mediante la implementación de códigos de ética en las empresas e iniciativas como la “Iniciativa para el Comercio Ético (ETI, en inglés), que es producto del esfuerzo de varias compañías, ONG’s y sindicatos para asegurar el comportamiento ético y socialmente responsable de las empresas y, en particular, el respeto por los principios de trabajo decente que ha desarrollado la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El comercio justo es otro concepto desarrollado en el marco de la RSE que busca proteger los intereses, sobre todo, de productores agrícolas para que reciban un precio justo por sus productos; también se incluyen aspectos ligados al cambio climático y la protección de la biodiversidad. Los ISO 9000 (sobre calidad) y 14000 (sobre gestión ambiental) así como, en un futuro, el ISO 26000 (sobre responsabilidad social) inciden en el desarrollo de sistemas de gestión productiva que contribuyen a la sostenibilidad y al bienestar social. El SA 8000, por medio de la implementación de estándares socialmente responsables, busca que, a través de las cadenas de proveedores, se cumpla con los derechos de los trabajadores y se mejoren las condiciones de vida de los trabajadores, sus familias y las comunidades en donde habitan.

En esa misma dirección, algunas ONG’s como *Rainforest Alliance*, han desarrollado estándares para proteger el ambiente, la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles que han sido adoptados por muchas compañías dedicadas al agro. De estas certificaciones han surgido mediciones y reportes como el *Global Reporting Initiative* (GRI) e índices de performance como el Dow Jones Índice de Sostenibilidad (DJS), el Domini 400 Índice Social (DSI) y el de Negocios Éticos 100 que han servido, además, como constatación del comportamiento ético y socialmente responsable de muchas empresas que se han visto beneficiadas por las preferencias de inversionistas y consumidores. Esto último muestra cómo la adopción de la RSE puede constituirse, en la práctica, en un elemento diferenciador y de competitividad.

Si se deja de lado, por un momento, la RSE y tan solo se analiza el tema del libre comercio, se observa, como se dijo antes, una condicionalidad que implica la adopción gradual de mayores obligaciones para el comercio. Para efectos ilustrativos, el siguiente cuadro muestra los alcances de tratados de libre comercio, los cuales se contrastan con la RSE.

## RSE: MÁS ALLÁ DE LA CONDICIONALIDAD

	Tratados de Libre Comercio	RSE
<b>Materia Ambiental</b>	Cumplimiento de la ley y de estándares ambientales para producción de bienes y servicios a exportar	Trasciende cumplimiento de la ley Genera valor Producción más limpia Consumo sostenible
<b>Materia Laboral</b>	Cumplimiento de la ley Fortalecimiento de la institucionalidad laboral Mejores condiciones laborales para trabajadores del sector exportador	Mejora continua de condiciones laborales Mayor ingreso social Mayor productividad Competencias y destrezas Capacidades de innovación

Nowalski, Jorge. Elaboración del autor con base en revisión del tratado CAFTA y casos de RSE documentados por ALIARSE ([www.aliarse.org](http://www.aliarse.org))

Los tratados de libre comercio, como en el caso de CAFTA, obligan a las partes a cumplir con la legislación ambiental y garantiza la existencia de procedimientos que permitan sancionar y reparar las infracciones que, por ejemplo, las empresas cometan en perjuicio del medio ambiente. Sin embargo, entre otros aspectos, persisten asimetrías en los alcances de la legislación ambiental entre los países del istmo; no se contemplan normas relacionadas con la explotación de los recursos naturales; se excluye el mejoramiento del ambiente en los asentamientos humanos; no se obliga a realizar evaluaciones de impacto ambiental, ni se considera la transferencia de tecnología y el acceso preferencial para bienes y servicios ambientales (Nowalski, 2006).

En lo laboral, los tratados de libre comercio apelan a la obligatoriedad en el cumplimiento de la legislación laboral nacional e internacional, así como a las convenciones del trabajo (OIT), al fortalecimiento de la institucionalidad, en particular, aquella ligada a la intermediación y la supervisión laboral para velar por la protección de los derechos de los trabajadores. Sin embargo, la aplicación de las obligaciones se circunscribe, prácticamente, a los trabajadores del sector exportador y deja de lado la protección de la gran mayoría de trabajadores centroamericanos que sobreviven desde la informalidad o producen para el mercado interno, además de que lo estipulado, por lo general, en los tratados de libre comercio, no resuelve las asimetrías laborales que persisten en Latinoamérica.

Bien se podría argumentar que no es del resorte de los tratados de libre comercio resolver esas asimetrías y rezagos de carácter estructural presentes en los países latinoamericanos, pero si queda claro que si tan solo se da el cumplimiento de las obligaciones contenidas en CAFTA, no se podrían revertir condiciones que hoy limitan la participación de miles de unidades productivas en el quehacer económico moderno orientado ya sea al mercado interno o a los mercados internacionales, con lo que la desigualdad y la pobreza seguirían golpeando a las sociedades centroamericanas.

En ese sentido, y con el fin de crear condiciones que contribuyan al desarrollo y su sostenibilidad, la adopción de prácticas de RSE puede facilitar la expansión de un comercio socialmente responsable y, por ende, inclusivo.

A pesar de su carácter voluntario -que por cierto, está en entredicho por la condicionalidad que viene generando la expansión del comercio a nivel mundial- la RSE, en lo ambiental, va más allá del cumplimiento de la ley y fomenta prácticas que generan valor para las partes interesadas, así como prácticas que reducen riesgos. El uso de esquemas de producción eco-eficientes, el reciclaje, la adopción de tecnologías limpias, el desarrollo de sistemas de gestión ambiental y el fomento de hábitos de consumo sostenible son algunas de las prácticas de RSE que impactan positivamente el ambiente.

En lo laboral, la RSE puede incluir el desarrollo de esquemas de remuneración y de protección que contribuyan a un mejoramiento en las condiciones laborales; programas de capacitación continua para el desarrollo de competencias laborales, resolutivas y de innovación; así como la implementación de programas de bienestar ocupacional que representan un mayor ingreso social para el trabajador y su familia (ej., crédito para vivienda o becas estudiantiles) y, consecuentemente, contribuyen a una mejor calidad de vida.

En el plano económico, la adopción de prácticas de RSE a través de la cadena de proveedores tiene un carácter inclusivo en tanto las empresas como el Estado contribuyan al fortalecimiento y la modernización de micro, pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, el establecimiento de plataformas de servicio que incluyan micro-finanzas, la capacitación para el desarrollo de competencias resolutivas de gestión y de interrelación, la intermediación, los servicios de “inteligencia de mercado” y la promoción de negocios, entre otros, podría facilitar la participación de las PyME’s en las cadenas de proveedores orientadas al comercio para los mercados nacional e internacional. Un esfuerzo como éste, acompañado de incentivos que dé una empresa exportadora - como por ejemplo, un “sobreprecio” en la compra de bienes y servicios a proveedores que cumplan con los estándares establecidos - generarían mayores oportunidades económicas y un mayor valor agregado, producto de un comercio socialmente responsable.

Todo lo anterior muestra cómo la adopción de prácticas de RSE no solo prepara a las empresas para enfrentar las obligaciones que emanan de los tratados de libre comercio, sino también sientan las bases para un comercio socialmente responsable que se puede traducir en mayores oportunidades económicas para miles de unidades productivas, excluidas hoy en día de “las oportunidades” que brindan los tratados de libre comercio, mejores condiciones laborales y mayor bienestar social, todo ello en armonía con la naturaleza.

En resumen, la adopción de prácticas de RSE es una excelente decisión para Latinoamérica de cara al creciente condicionamiento que surge de la expansión del comercio y, en particular, de la negociación de nuevos tratados que incluyen más obligaciones y la proliferación

de normativas privadas y estándares internacionales que obligan a las empresas a actuar de una forma socialmente responsable, lo que eventualmente contribuiría a la sostenibilidad, la equidad y al desarrollo de los países centroamericanos.

## VI. Comentarios de cierre

La expansión de las fronteras económicas, producto de la globalización, la rapidez del cambio tecnológico, la emergencia de fenómenos ambientales como el cambio climático, la crisis financiera que se destapó en el segundo semestre del 2008, así como el avance de las comunicaciones, genera nuevos desafíos que ponen en entredicho la sostenibilidad del modelo de desarrollo imperante, basado en la apertura económica y la expansión comercial.

Como se vio en la primera sección, los esfuerzos por ampliar la presencia de los países de América Latina en los mercados internacionales, los ha llevado a negociar y suscribir más de cuarenta acuerdos comerciales. Una revisión cronológica de los mismos apunta a mayores condicionamientos para la producción y el intercambio de bienes y servicios, en particular con los mayores socios extra-regionales como lo son Estados Unidos y los países europeos.

La normativa que generan esos tratados mal llamados “de libre comercio” obligan poco a poco a los países a encarar reformas institucionales que les permitan cumplir con las obligaciones que se van adquiriendo con la suscripción de los últimos acuerdos comerciales. Todo ello transforma el ejercicio en un no tan de libre comercio y más bien de “comercio administrado.”

Más aún, la normativa que surge de los acuerdos comerciales ha condicionado el comercio en aspectos relacionados con el cumplimiento de la legislación ambiental y laboral, los derechos de propiedad intelectual y aspectos técnicos, como las reglas de origen y la resolución de controversias comerciales. Adicionalmente, han proliferado estándares y normas privadas que han exacerbado esa condicionalidad.

A lo anterior se agrega el hecho de que la modernización de las comunicaciones y una mayor inter-conectividad le brindan a los ciudadanos comunes mayor información y posibilidad de interactuar, lo que además ha facilitado la organización civil en defensa, sobre todo del ambiente y de los derechos laborales. Todo ello hace que la forma de producir y comercializar bienes y servicios de las empresas esté bajo la lupa de millones de consumidores informados que, en el marco de la globalización, tienen acceso a muchos proveedores potenciales y pueden discernir entre aquellos productores que impacten negativamente el ambiente o que actúen irresponsablemente en otra esferas del quehacer económico, político, cultural y social, o premiar a aquéllos que sean socialmente responsables.

Es en ese contexto de un mundo globalizado, interconectado y, por ende, bajo el escrutinio de las partes interesadas, que las empresas y los actores económicos deben relacionarse. Se argumentó en este capítulo que, para el caso de las empresas, el adoptar prácticas socialmente responsables es un excelente negocio que además les prepara para lidiar con los crecientes condicionamientos que genera el comercio.

Esos crecientes condicionamientos empiezan a “erosionar” el carácter voluntario de la responsabilidad social empresarial, por lo que velar por el bienestar de los colaboradores y sus familias, cumplir con la legislación ambiental, laboral, tributaria y de propiedad intelectual, adoptar conductas éticas, ser transparente y rendir cuentas, ponerle atención a las expectativas de sus partes interesadas, utilizar tecnologías limpias y llevar a cabo otras acciones para cuidar los recursos naturales, cumplir y facilitar el cumplimiento de estándares socialmente responsables a lo largo y ancho de las cadenas de proveedores y contribuir al desarrollo local y nacional a través de alianzas con gobiernos y otras partes interesadas, parecieran ser obligaciones para que las empresas puedan enfrentar los condicionamientos del comercio y ser más competitivas y contribuir al desarrollo y la sostenibilidad de los países de América Latina.

Ahora bien, la responsabilidad no solo recae en las empresas. Primero que nada, muchas de las condicionantes ligadas al comercio obliga a los gobiernos a llevar a cabo importantes reformas legales e institucionales para cumplir y hacer cumplir la normativa de los tratados comerciales.

Asimismo, los gobiernos no están exentos de actuar de forma socialmente responsable. La crisis financiera en parte es producto de la desregulación y la liberalización comercial que muchos gobiernos han adoptado. Paradójicamente, la misma crisis se ha convertido en un recordatorio sobre la necesidad de una mayor presencia del Estado en los quehaceres del desarrollo y la imperiosa necesidad de que actúe de forma socialmente responsable. Responsabilidad que, entre otros esfuerzos, se traduce en adoptar prácticas socialmente responsables en las empresas públicas, garantizar la seguridad jurídica para las empresas, los inversionistas y la población en general, y brindar incentivos que fomenten y premien la responsabilidad social. Esto último, por ejemplo, en el caso de las empresas que contribuyan a la reducción de la siniestralidad en el trabajo, por medio de reducciones en las primas de seguros, y para las empresas que contribuyan al desarrollo local, por medio de exenciones fiscales que reconozcan esas contribuciones al desarrollo.

Adicionalmente, es necesario diseñar e implementar políticas públicas que faciliten y refuercen la responsabilidad social empresarial y de otras partes interesadas. En particular, se deben priorizar aquellas que trasciendan las obligaciones sociales y generen acciones de los diferentes actores económicos que crean valor para las partes interesadas, protejan el ambiente y fortalezcan la democracia y la gobernabilidad. Las políticas deben estar orientadas al fortalecimiento y la modernización de las micro, pequeñas y medianas empresas para que puedan participar en las cadenas de proveedores, al desarrollo de competencias laborales, al mejoramiento de la

productividad, al desarrollo de fuentes de energía renovable, a la adopción de tecnologías limpias, a la eco-eficiencia en la producción, al consumo sostenible, al desarrollo del capital social, al desarrollo de capacidades de gestión e interacción de organizaciones civiles y comunidades, a la expansión en la cobertura y la mejora en la calidad de los servicios públicos (salud, educación) mediante esquemas de prestación costo-eficientes, entre otros.

Las políticas públicas, en resumidas cuentas, deben fomentar la implementación de la responsabilidad social empresarial, cuyas prácticas, como se vio en la última sección del capítulo, pueden contribuir, mediante la triple creación de valor, al cumplimiento de las nuevas obligaciones que emanan del comercio y en el proceso, guiar el comercio hacia un comercio socialmente responsable, condición *sine qua non* para la sostenibilidad y la equidad del desarrollo de los países de América Latina.

## Bibliografía

Acuña, Jairo, Jorge Nowalski & Doris Osterlof, "Reformas necesarias para optimizar los beneficios y reducir los perjuicios del CAFTA". Publicado en Centroamérica en la economía mundial del Siglo XXI, Volumen III. Pablo Rodas, Ed., ASIES. Ciudad de Guatemala, Guatemala, 2004.

ALIARSE para el Desarrollo, Alianzas para el desarrollo: Motor de la responsabilidad social, Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE), San José, Costa Rica, 2009

González, Anabel (2005). "La aplicación multilateral del CAFTA y sus implicaciones para la profundización del MCCA". Elaborado para presentar en el III Foro de la Red INTAL de Investigación en Integración (RedInt). BID/INTAL. Washington D.C., Estados Unidos, 22 de noviembre del 2005.

International Organization for Standardization, "ISO and Social Responsibility," <http://www.iso.org/iso/social-responsibility.pdf>, 2008

Nowalski, Jorge, Doris Osterlof & Jorge Urbina, *CAFTA/TLC: Aportes para una Agenda de Acompañamiento al Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos*. Centro Internacional para el Desarrollo Humano-CIDH. San José, Costa Rica, 2005.

Nowalski, Jorge, Ed., *CAFTA/TLC: Alcances del DR-CAFTA en el marco de la integración centroamericana*. Centro Internacional para el Desarrollo Humano, CIDH. San José, Costa Rica, 2006.

Osterlof, Doris & Jorge Nowalski, *El camino hacia el desarrollo: Más allá de los Tratados de libre Comercio*, RUTA, San José, Costa Rica, 2010


Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE) de la Organización de Estados Americanos (OEA) [http://www.sice.oas.org/default\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/default_s.asp), 2009

## Capítulo 21

# Estrategias empresariales en países en desarrollo

*Antonio Vives*

*Porciones de este capítulo han aparecido en publicaciones de la Fundación Carolina,  
Ver Vives (2008) y Vives (2009a). También en Vives (2009b).*



## I. Introducción

Este capítulo presenta una discusión sobre el papel de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y de las estrategias empresariales en países en desarrollo en contraste con el papel de esa responsabilidad en países más desarrollados. La pregunta que se trata de responder es, expresada en forma muy sucinta, ¿debe ser la estrategia de responsabilidad empresarial la misma cuando la empresa opera en mercados desarrollados que cuando opera en países en desarrollo? O, puesto de otra manera, ¿es diferente el nivel de responsabilidad de una empresa dependiendo del grado de desarrollo del país?

El tema general de la estrategia empresarial ha sido ya tratado en los capítulos de la Parte III de este libro. Como un caso especial ya en el capítulo 18 presentábamos un adelanto sobre el papel que le puede corresponder a la empresa ante las debilidades de la gobernanza pública. Este capítulo se basa en lo tratado en aquellos capítulos. En cierta forma constituye un resumen para poner de relieve las diferencias en las prácticas responsables de la empresa dependiendo del grado de desarrollo del entorno en que operan.

Antes de analizar el papel que la RSE tiene en países en desarrollo y las estrategias empresariales, comentaremos las diferencias en ese entorno en que operan y usaremos como ejemplo el contraste entre América Latina y Europa. Posteriormente haremos un breve repaso sobre los factores que afectan la estrategia de responsabilidad, también contrastando el grado de desarrollo de estos factores y su impacto sobre la actuación de la empresa, o sea, ¿a qué estímulos reacciona la empresa? Luego analizaremos el papel que le puede corresponder a la empresa. Este papel puede parecer a primera vista como ilimitado, en particular ante las expectativas de la sociedad, por ello presentaremos una discusión de hasta dónde llega esa responsabilidad para concluir cuál debe ser la estrategia empresarial en las circunstancias del entorno en que opera.

## II. Condicionantes del entorno en que opera la empresa

La situación de la RSE tanto en América Latina como en Europa, o cualquier otra región del mundo, está determinada por el entorno en el que opera la empresa. Hay una serie de condiciones con influencia determinante en el comportamiento empresarial. Pasaremos revista a estos condicionantes en las dos regiones para entender las diferencias en lo que podemos considerar responsabilidad de la empresa en cada caso. También veremos el papel que esa responsabilidad puede y debe cumplir en cada caso. Lo haremos a través de un análisis de las características generales de cada región que puede influenciar el comportamiento empresarial. Para que ello sea posible, lamentablemente tendremos que caer en algunas generalizaciones que el lector tiene todo el derecho de cuestionar. Recordarnos que todas las generalizaciones son falsas (¡incluyendo ésta generalización!). Lo importante es si estas generalizaciones nos permiten sacar algunas conclusiones válidas. Si el lector quiere hacer un análisis más riguroso o más adecuado a un país en particular tendrá la metodología para hacerlo. No obstante aún cuando se compare en el ámbito regional, Europa con América Latina tienen diferencias, aún cuando sólo sea entre el denominador común de Europa y el denominador común de América Latina. También es de mencionar que las diferencias son menores si nos circunscribimos a la comparación de América Latina con Europa Latina (España, Portugal, Francia e Italia). El análisis de las diferencias en cada país en particular sería más deseable, sobre todo para las empresas que operan en países de ambos continentes, pero también menos generalizable. Es de destacar no obstante que la discusión que sigue no es solo para estas empresas, aplica también a las empresas que operan completamente dentro de un solo país, ya que muchos de los ejemplos, estrategias y lecciones suelen provenir de países desarrollados y el apreciar las diferencias del entorno y las necesidades de los países ayuda a adaptar estos conocimientos a la realidad local.

Para entender el papel que la responsabilidad debe jugar, podemos analizar una lista de características de cada región. Al principio nos va a parecer una lista larga y tediosa, pero es clave para entender el papel que juega la RSE en países en desarrollo y para las estrategias empresariales. Las siguientes tablas presentan los principales condicionantes (para comprender mejor el contraste deben leerse en paralelo, uno de Europa y el correspondiente en América Latina). De su análisis se puede deducir que algunas actividades de RSE que pueden ser consideradas importantes en Europa pueden serlo menos en América Latina, y viceversa.

TABLA I: CONDICIONANTES DE LAS PRÁCTICAS RESPONSABLES EN EUROPA Y AMÉRICA LATINA

EUROPA	AMÉRICA LATINA
<b>Contrastes económicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías maduras y estables</li> <li>• Consumo generalizado y amplia gama de productos</li> <li>• Buenas infraestructuras</li> <li>• Globalización natural, amplio mercado interno, mercados de exportación abiertos</li> <li>• Ingresos y renta disponible relativamente elevada</li> <li>• Sector privado desarrollado</li> <li>• Políticas económicas relativamente estables</li> <li>• Economía social donde el sector empresarial trabaja con el gobierno, sindicatos y otros actores con razonable armonía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías emergentes y más vulnerables a shocks</li> <li>• Los ingresos condicionan en gran medida el tipo de consumo</li> <li>• Infraestructuras deficientes o inexistentes</li> <li>• Aislamiento de muchos sectores, mercado interno limitado, poco acceso a otros mercados</li> <li>• Ingresos medios bajos</li> <li>• Sector privado desarrollado muy limitado a grandes empresas</li> <li>• Políticas económicas estables pero incompletas y con deficiencias en la aplicación</li> <li>• Parte del sector empresarial ha capturado al gobierno</li> </ul>
<b>Contrastes sociales y políticos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalismo empresarial con aceptación social de la empresa extranjera</li> <li>• Recursos humanos capacitados</li> <li>• Menor desigualdad en el ingreso mas cohesión social</li> <li>• Población urbana</li> <li>• Instituciones políticas maduras</li> <li>• Seguridad jurídica relativamente garantizada</li> <li>• Servicios públicos de amplia cobertura y razonablemente eficientes</li> <li>• Protección social desarrollada.</li> <li>• La inseguridad ciudadana es un problema en pocas localidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación social de la empresa extranjera es ambivalente y caso por caso</li> <li>• Mano de obra poco cualificada</li> <li>• Grandes desigualdades de ingreso y sociales que generan inestabilidad</li> <li>• Gran contraste entre rural y urbano</li> <li>• Instituciones políticas inestables, coyunturales</li> <li>• Seguridad jurídica es variable e inestable</li> <li>• Servicios públicos con poca cobertura y algunos deficientes</li> <li>• Protección social deficiente e ineficiente.</li> <li>• Inseguridad es un serio problema en muchas localidades</li> </ul>
<b>Contrastes de dotaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco territorio, muy explotado y desarrollado</li> <li>• Conservación y protección ambiental es clave. Necesidad de ahorros de recursos, reciclaje, eficiencia</li> <li>• Dependencia de materias primas. Actividades de producción con valor añadido</li> <li>• Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero son obligación de convenios y acuerdos internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio territorio, con dificultades para aprovecharlo</li> <li>• Menor presión para conservación ambiental. Conciencia es derivada de la falta de acceso</li> <li>• Dependencia de tecnologías externas, poco valor agregado a las exportaciones</li> <li>• Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero no es un problema sentido, puede ser una oportunidad</li> </ul>
<b>Contrastes institucionales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas nacionales y regionales robustas y coordinadas (laborales, salud, educación, medio ambiente, seguridad social)</li> <li>• Administración pública relativamente eficiente y que rinde cuentas. Presión al buen gobierno</li> <li>• Instituciones públicas maduras</li> <li>• Instituciones de la sociedad civil maduras, desarrolladas y activas</li> <li>• Mercados financieros desarrollados, con incorporación del tema de sostenibilidad</li> <li>• Instituciones supranacionales con mayor estabilidad y confiabilidad</li> <li>• La corrupción existe pero no es rampante</li> <li>• Prioridad en temas de sostenibilidad a nivel europeo</li> <li>• La confianza derivada del Estado de derecho desarrollado</li> <li>• Medios de comunicación activistas en temas de sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas deficientes, cambiantes y con control y seguimiento poco efectivos</li> <li>• Administración pública con problemas de recursos humanos y financieros. Ineficiencia en el gasto.</li> <li>• Fragilidad en las instituciones públicas</li> <li>• Bajo desarrollo de las instituciones de la sociedad civil con poco activismo en el área de sostenibilidad</li> <li>• Mercados financieros en desarrollo donde la sostenibilidad no es relevante</li> <li>• Instituciones supranacionales prácticamente inexistentes y de poca efectividad</li> <li>• La corrupción en algunos países es un serio problema</li> <li>• Sostenibilidad no es una prioridad</li> <li>• La falta de Estado de derecho genera desconfianza en relaciones comerciales que inducen mayores costes de transacción</li> <li>• Medios de comunicación relativamente ajenos a la sostenibilidad</li> </ul>

En Europa las economías son maduras, en América Latina, emergentes. En Europa, intensivas en consumo, necesitan ahorrar, necesitan reciclar, tienen poco territorio (la totalidad de los miembros de la Unión Europea caben en Brasil y sobra terreno) y tienen dependencia de materias primas importadas. En cambio en América Latina hay amplio territorio con la consecuente dispersión. En América Latina, un continente rico en recursos naturales, se percibe como que hay menos necesidad de conservación (no es que ésta percepción sea deseable). En Europa se tienen políticas supranacionales, a nivel europeo y bastante bien establecidas, en los campos de salud, bienestar, medio ambiente, prácticas laborales, etc. Se puede hablar de directrices de medio ambiente y de directrices laborales europeas. En América Latina hay políticas inestables, cambiantes con los cambios políticos, y en el caso de políticas de sostenibilidad social y ambiental, son deficientes y limitadas.

En todos los países de Europa hay presión hacia el buen gobierno corporativo. En América Latina lamentablemente la ineficiencia es tolerada, se ha aprendido a vivir con ella, a coexistir con esa ineficiencia y aún cuando Europa no está exenta de corrupción, en América Latina, lamentablemente, está más generalizada.

En Europa se percibe una gran influencia de las partes interesadas (*stakeholders*), mientras que, en contraste, en América Latina hay un gran subdesarrollo de esas partes interesadas. En Europa se compite entre países para subir el listón, en América Latina cada uno va por su cuenta, hay menos percepción de competencia entre países. Esto pone mayor responsabilidad en la misma empresa, si es que verdaderamente quiere ser responsable.

En Europa tienen una buena infraestructura, que no es un factor limitante para los negocios. En América Latina la calidad y cantidad de la infraestructura limita su competitividad y afecta la entrega de servicios sociales. Hay ya bastante con la preocupación de resolver problemas. En Europa las partes interesadas presionan a los gobiernos y las empresas para demostrar y forzar la sostenibilidad. En América Latina si bien la sostenibilidad no es un lujo, tampoco es una prioridad, es la preocupación de muy pocos.

En Europa se ve la globalización más o menos de manera natural, mientras que en América Latina hay muchos sectores que todavía miran sólo hacia dentro. Aún cuando en algunos países puede haber bolsones de pobreza, en Europa hay altos ingresos, en tanto que en América Latina la desigualdad es un gran problema. Y aquí hay un condicionante muy claro sobre la diferencia en el papel que debe jugar la responsabilidad social. La desigualdad es un problema, y resolverlo, aún cuando no le competa a la empresa, sí debe ser su preocupación y debe condicionar sus actuaciones.

En Europa tienen recursos humanos capacitados, y si bien ha habido grandes progresos, en América Latina las empresas dependen de un mercado laboral que es a veces insuficiente en términos de capacitación. Todavía es una asignatura pendiente y hay que arar con los bueyes que se tienen. En Europa hay promoción de la responsabilidad social a nivel paneuropeo. En América

Latina la institucionalidad es todavía muy incipiente, si bien, como se apreció en el capítulo 3, la situación está mejorando. No obstante, es insuficiente, particularmente a nivel de legislación, políticas e instituciones públicas.

Europa ratificó en Protocolo de Kioto y tiene la obligación de reducir la emisión de gases de efecto invernadero, forzando a las empresas a preocuparse del costo de las emisiones y tomando medidas para reducir las. Ello ha elevado la conciencia de las partes interesadas sobre el problema. En América Latina no hay restricciones a las emisiones dentro del Protocolo de Kioto, pero es muy probable que los grandes países de la región deban reducir las emisiones en futuros acuerdos internacionales. Por ahora, la preocupación en términos de emisiones ha sido la de poder vender a los países desarrollados créditos a través del mecanismo de desarrollo limpio del Protocolo de Kioto. En general, las emisiones y la contaminación ambiental en América Latina no tiene tantas restricciones como en Europa, aunque la contaminación del aire es motivo de preocupación, especialmente en grandes ciudades.

Los servicios públicos en Europa son relativamente amplios y eficientes, pero en América Latina hay un fallo del Estado en la provisión de los servicios, que en algunos casos es también sumamente crítico y que también condiciona la actuación de la empresa. En algunos casos se piensa que la empresa tiene la responsabilidad de resolver este fallo y aunque estrictamente hablando no es responsabilidad de la empresa, se puede ver forzada a buscar la solución. El capítulo 18 discutió el papel público del sector privado para el caso de las fallas en la gobernanza pública, aunque son por todos conocidas las fallas en otras áreas de gobierno, particularmente la prestación de servicios públicos. Esto puede hacer deseable el involucramiento de las empresas en áreas que no suele ser el caso para países desarrollados.

Tanto en Europa como en América Latina, las grandes empresas afectan la operatoria del gobierno y las políticas públicas. Lo que varía es la forma y la intensidad. Por ejemplo, en América Latina, el regulador de temas sociales, ambientales y de servicios públicos tiene menos recursos y puede tener menos independencia de las empresas al haber una mayor brecha entre la competencia y el poder de cada una de las partes. Es más difícil regular en América Latina con mayor riesgo de captura (capacidad de influenciar decisiones) del regulador por parte del regulado.

Estos factores, que hemos descrito muy brevemente, condicionan las prácticas responsables de la empresa, ya sea por las regulaciones existentes como por los valores, expectativas y necesidades de la sociedad. Determinan que la actuación de la empresa sea diferente, dependiendo de las características del entorno en que opera<sup>[1]</sup>.

---

1 Vives *et. al.* (2005) incluye una comparación de prácticas responsables entre las PyMEs en Europa y en América Latina.

### III. Grado de desarrollo del mercado de la responsabilidad

Podemos decir que las prácticas responsables de la empresa operan en lo que se podría llamar el mercado de la responsabilidad, que es parte del entorno que contrastábamos antes. A pesar del desarrollo que han experimentado las empresas en América Latina, el mercado de la responsabilidad social corporativa no le ha seguido el paso, está todavía poco desarrollado. Por mercado de la responsabilidad no nos referimos al mercado en el cual operan las empresas, que sí es un mercado relativamente desarrollado. Nos referimos a las condiciones que se dan para incentivar (o desincentivar) a los actores o partes interesadas en la responsabilidad empresarial.

Para poder apreciar la intensidad de las actividades de responsabilidad corporativa en un país o una región, es conveniente estudiar cómo opera el “mercado” de la RSE, cómo operan los impulsores de esa responsabilidad. El análisis de los condicionantes descritos anteriormente y del mercado de la RSE en el país respectivo permitirá determinar el papel que debe jugar la RSE y la estrategia empresarial.

En la tabla siguiente postulamos los diez componentes de ese mercado, los diez impulsores de la responsabilidad social corporativa.

**TABLA II: DIEZ IMPULSORES DEL MERCADO DE LA RSE**

- ▶ Aplicación de leyes y regulaciones
- ▶ Sociedad civil activa
- ▶ Mercados financieros desarrollados
- ▶ Compradores y consumidores “educados”
- ▶ Medios de comunicación activistas
- ▶ Instituciones que supervisan y reportan comportamiento
- ▶ Empleados activistas
- ▶ Estructura del sector privado (“captura” del estado por el sector privado)
- ▶ Exposición a la competencia y globalización
- ▶ Ejecutivos comprometidos a la acción

En la medida que estos impulsores estén desarrollados en el país, la responsabilidad de la empresa tenderá a ser mayor. Por ejemplo, si las leyes ambientales y laborales son deficientes o no se aplican; si la sociedad civil no presiona a los sectores públicos y privados; si los mercados financieros no exigen responsabilidad antes y después de prestar o invertir; si los compradores y consumidores no son educados en estos temas o no tienen información sobre la responsabilidad de las empresas o, aún sabiendo, no actúan sobre esa información; si los medios de comunicación no diseminan información sobre el comportamiento de las empresas; si no hay o están poco desarrolladas las instituciones que supervisan y verifican el comportamiento de las empresas; si los empleados son indiferentes al comportamiento de su empresa (especialmente ante las pocas opciones de empleo alternativo); si el sector privado es tan poderoso que puede controlar al Estado y puede evitar controles; si la empresa no está expuesta a las presiones de la competencia y a los mercados que exigen responsabilidad; si los ejecutivos no están comprometidos, entonces es muy poco probable que haya empresas responsables.

Si comparamos Europa con América Latina, vemos que, en general, el mercado de la RSE y sus impulsores están mucho más desarrollados en Europa. Esto tiene importantes implicaciones para el comportamiento y la estrategia de una empresa que opera en ambos mercados y sobre el papel que la RSE puede jugar. Como los impulsores ejercerán diferentes niveles de presión en las dos regiones, la empresa reaccionará de una forma diferente y sus actividades de RSE están, en mayor o menor grado, determinadas por estas presiones. Si bien la RSE en una empresa en América Latina debería jugar un papel específico, este papel se puede ver modificado por la presencia o ausencia de estos impulsores. Por ejemplo, si bien la empresa considera de importancia apoyar el desarrollo comunitario, puede llegar a ignorarlo ante la ausencia de una comunidad organizada que la presione.

## IV. Papel de la responsabilidad social de la empresa en países en desarrollo

No hay, o no debería haber, mucha discusión en torno a que las actividades responsables forman parte de los objetivos estratégicos de la empresa. Lo que sí es objeto de discusión es sobre si puede haber un concepto universal de responsabilidad. De lo dicho hasta ahora debe quedar claro que la estrategia de responsabilidad depende de los condicionantes, mencionados al principio, y de la actuación de los impulsores en cada uno de los países y que es imposible generalizar el concepto de responsabilidad social corporativa.

Podemos preguntarnos ahora si el enfoque asistencialista que se observa en muchas empresas de América Latina es el resultado de la tradición filantrópica o es más bien el resultado de tener que contribuir a la satisfacción de las necesidades de la sociedad para cubrir un fallo, una deficiencia del entorno o una deficiencia del Estado.

Cabe preguntarse, por ejemplo, ¿debe la empresa construir infraestructura en la comunidad? ¿Es eso parte de su responsabilidad? La respuesta en un país desarrollado, es casi con seguridad que no. En países en vías de desarrollo la respuesta en principio es también que no, pero debe ser matizada por las circunstancias. En un país en vías de desarrollo la empresa debe tener una concepción más integral, una visión de mucho más largo plazo que la que se tiene en un país relativamente más desarrollado. En países en vías de desarrollo la responsabilidad social corporativa puede ser un instrumento de desarrollo de la sociedad, puede ser un instrumento de cohesión social y de estabilidad política. La reacción negativa de segmentos de la sociedad hacia el sector privado, en particular hacia empresas extranjeras, tiene relación con que muchos empresarios se han olvidado de que necesitan operar en una sociedad exitosa y que no pueden permitirse el lujo de segmentar el mercado, ocuparse de una parte y desentenderse por completo de la problemática del resto. La empresa debe darse cuenta de que no vive en un vacío, la empresa vive dentro de la sociedad. Si bien es cierto que trabaja sólo con un porcentaje reducido de la población, puede afectar buena parte del entorno en el cual opera, razón por la cual el papel de la responsabilidad social corporativa pasa a ser mucho más importante.

Esto no quiere decir que le corresponde a la empresa el resolver los problemas de la sociedad. Lamentablemente, muchos de los que atacan el concepto de RSE lo entienden así y cuando la revista *The Economist* sacó el suplemento especial en el mes de enero de 2005 atacando la responsabilidad social, lo que atacaba es el concepto de responsabilidad como sinónimo de ser responsable de resolver los problemas de la sociedad. Si bien es cierto que en un país desarrollado, (principal mercado de *The Economist*) el desarrollo económico y social no es responsabilidad de la empresa, correspondiendo al sector público y a la sociedad civil, en un país en vías de desarrollo, puede sí ser responsabilidad de la empresa, en mayor o menor grado.

Otro ejemplo interesante lo constituye el caso de una empresa que incluye como parte de su responsabilidad social la educación primaria en la comunidad donde tiene una de sus plantas, en un lugar apartado del país. ¿Es responsabilidad de la empresa atender la educación primaria de la comunidad en la cual opera? La respuesta a primera vista podría ser que no, que le compete al gobierno. Pero un análisis un poco más detallado de la problemática revela que a medida que se van yendo los trabajadores, ya sea por emigración o por retiro, la empresa tiene dificultades para reemplazarlos ante la escasez de personal capacitado. Una empresa con visión de largo plazo observa que no sólo debe entrenar a los trabajadores actuales sino que debe preparar a la comunidad para suministrarle potenciales futuros trabajadores. La pregunta es, ¿es el entrenamiento de los potenciales futuros trabajadores responsabilidad de la empresa? De nuevo, en el mundo desarrollado, muy probablemente no. En países en vías

de desarrollo, posiblemente sí. Este ejemplo muestra como ésa responsabilidad de resolver un problema de la sociedad puede ser parte de la estrategia de la empresa y ser justificable incluso desde el punto de vista financiero, manteniendo con una visión de largo plazo.

Estos dos ejemplos muestran de una manera muy simplificada el papel de la responsabilidad de la empresa en países en vías de desarrollo. También ilustran los potenciales peligros de excederse en sus responsabilidades, ya sea inmiscuyéndose en actividades que no le competen, ya sea creando dependencia de sus actividades de apoyo al desarrollo. Esto podría ser el caso de la empresa, relativamente poderosa en la comunidad local, que se ve forzada a tomar la decisión de suministrar servicios que el gobierno local no puede, o no quiere proveer, como por ejemplo agua potable y electricidad. Esto tiene el riesgo de crear dependencia por parte de la comunidad de la sociedad de la empresa, dándole incentivos incorrectos al gobierno, facilitando la evasión de sus responsabilidades. Además, de ahí a la acusación de controlar el gobierno local, hay un pequeño paso.

Lo que es responsabilidad de la empresa depende del contexto en el que se opera. No hay unas respuestas inequívocas. Por ejemplo, ¿es responsabilidad de la empresa la seguridad en la comunidad? En principio, no. Pero, ¿y si se trata de un grupo de hoteles en una comunidad que vive del turismo extranjero? Si el gobierno local falla, puede no quedarle más remedio a las empresas que asumir al menos parte de esa responsabilidad, situación demasiado común en países en vías de desarrollo.

Donde no hay discusión es, independientemente del grado de desarrollo del país en el que opera, en la responsabilidad sobre los impactos que las actividades empresariales causan en la sociedad y el medio ambiente. La empresa no puede evadir su responsabilidad por las consecuencias de sus acciones, ya sean en el corto o en el largo plazo, ya sean medibles o no. ¡No podemos adoptar la posición miope y extrema de que si no es medible, lo no se ve, no existe!

El papel de la responsabilidad social en América Latina pasa por entender que en esa región hay un mayor aprecio de la sociedad por mejoras básicas en el nivel de vida, cosas que a primera vista podrían no parecer responsabilidad de la empresa. Son de alta prioridad temas de salud, educación, infraestructuras básicas. Obviamente, para ser considerado como responsabilidad debe establecerse un nexo tangible o intangible con las actividades de la empresa, a corto o a largo plazo.

Del mismo modo en América Latina se aprecian mucho más la estabilidad y los beneficios laborales ante las dificultades de encontrar empleo. Se aprecian mucho más que en Europa el voluntariado corporativo, sobre todo el voluntariado ejecutivo. Hay que mojarse. No solamente hay que gestionar la empresa sino que también se aprecia mucho cuando el ejecutivo se involucra en la comunidad, aprovechando los conocimientos y el acceso a tecnología que pueda aportar a la mejora de las condiciones de vida.

Se aprecian mucho más que en Europa los esfuerzos por la inclusión social, porque como se señalaba al principio en los condicionantes de la responsabilidad social hay un problema de cohesión social, hay un problema de discriminación de ciertos grupos vulnerables, que se aprecia mucho menos en Europa. En algunos países se está empezando a apreciar un poco más en virtud del flujo de inmigración que se ha producido en los últimos años y empieza a ser un factor de preocupación. Como ejemplo de este cambio en la sociedad, algunas instituciones financieras han creado programas especiales para inmigrantes, sabiendo que tienen cierta dificultad de acceso a servicios financieros: una responsabilidad y un buen negocio.

Y en América Latina, no sorprendentemente, hay menos preocupación por el medio ambiente. En el caso del buen gobierno corporativo es un tema apreciado, pero a un nivel mucho menor que los demás problemas mencionados anteriormente y definitivamente menos que en Europa. También hay menos preocupación por los reportes empresariales, en gran medida porque hay pocas empresas cuyas operaciones se ven afectadas por los mercados internacionales, que demandan ese tipo de responsabilidad.

En resumen, si bien el concepto de responsabilidad empresarial varía según el contexto y es de esperar una ampliación del ámbito de actuación de la empresa en países en vías de desarrollo, hay que diferenciar entre responsabilidad y asistencialismo. Hay que tener mucho cuidado de no crear dependencia de la empresa, porque cuando la empresa se vea obligada a dejar de “prestar esos servicios adicionales” dejará un gran vacío. Debe ejercerse la responsabilidad “responsablemente”. Hay que evitar la impresión de que se está substituyendo al Estado. Y por último hay que tener mucho cuidado y escuchar a la sociedad y al gobierno, que sientan que son tenidos en cuenta. No se debe ejercer la responsabilidad con arrogancia, que a veces es la imagen que algunas empresas multinacionales proyectan, con o sin razón, porque ya se sabe el valor del conocimiento local: nadie conoce mejor un país, sus problemas, que la propia comunidad y el mejor modo de solucionarlo es que lo haga el propio país. Otra cosa es que pueda por sí sólo.

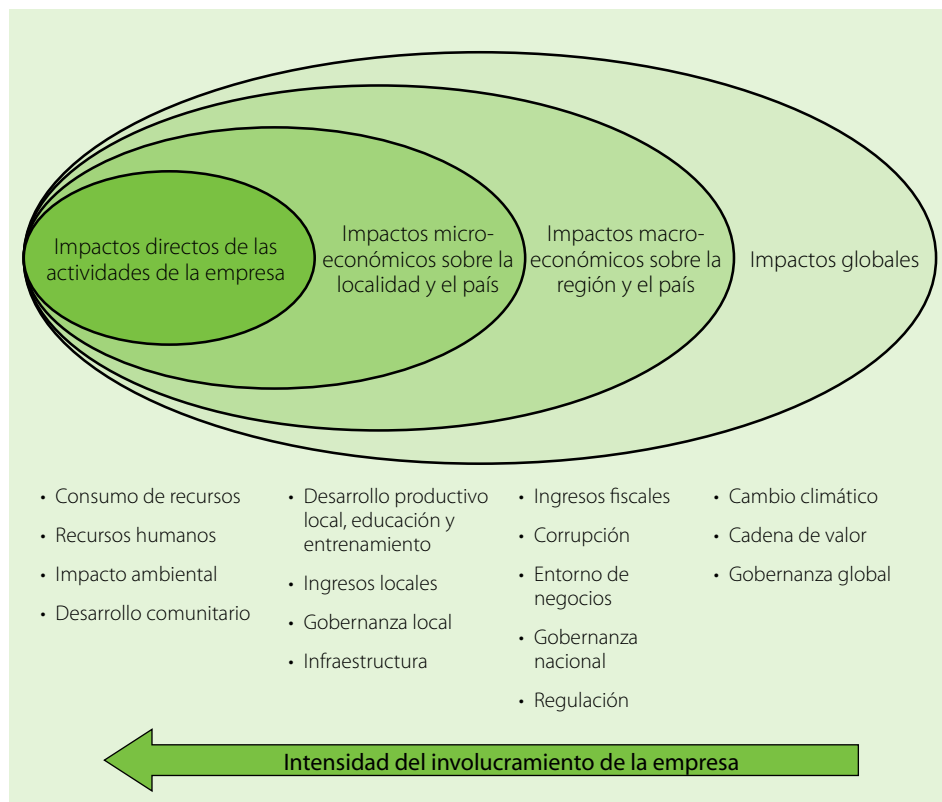
## V. Hasta dónde debe llegar la responsabilidad de la empresa en países en desarrollo

De la discusión anterior se desprende que si bien la responsabilidad de la empresa en países en desarrollo es diferente y debe cubrir algunas fallas del entorno, las empresas mismas no tienen la misma capacidad que las de los países desarrollados, excepción hecha de las grandes empresas, las multinacionales latinas o las subsidiarias de transnacionales. Cabe preguntarse entonces, ¿hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa en países en desarrollo? Está claro que no todo es responsabilidad de la empresa.

En algunos casos podemos hablar de responsabilidades en el sentido de que si no se hace, se habrá dejado de cumplir alguna ley, regulación, compromiso adquirido. En esto no hay discusión. En otros podemos hablar de responsabilidad en el sentido de que si no se hace se habrá dejado de aprovechar una oportunidad de mejorar la situación de la empresa, lo que forma parte de la responsabilidad fiduciaria de buscar lo mejor para los accionistas y dueños y asegurar el éxito de la empresa y su sostenibilidad. Es dentro de este segundo sentido de la responsabilidad empresarial donde caben las intervenciones en paliar las fallas de gobierno. Nótese que no estamos abogando por regalos o donaciones. Estamos abogando en contra de la miopía empresarial, abogando por una visión integral.

El gráfico siguiente ilustra las áreas de involucramiento de la empresa dentro de su ámbito de acción. Obviamente que la empresa es responsable del impacto de sus actividades, el primer óvalo, y muchas empresas, particularmente las de mayor tamaño, también deben incluir todas o partes de las actividades del segundo y tercer óvalo. El cuarto suele involucrar a grandes empresas multinacionales. La línea que divide la responsabilidad obligatoria de la deseable depende de las condiciones imperantes en el país y de la estrategia de la empresa y hasta puede cambiar de posición dependiendo de cambios en las circunstancias del país, de su situación política y socio-económica y de la situación de la misma empresa. Pronto se entra en un área donde hay elementos dudosos y corresponde a los ejecutivos de la empresa tomar la decisión de hasta dónde quiere involucrarse, dependiendo del impacto que crea que tendrá sobre sus actividades, sus costos y sus beneficios, y de sus objetivos en el país.

GRÁFICO I - INVOLUCRAMIENTO DE LA EMPRESA



¿Competen estas responsabilidades sólo a las empresas grandes? No, la responsabilidad es la misma, lo que varía es la modalidad y capacidad de intervención. Obviamente que las empresas grandes son las que tienen acceso a mayores recursos para invertir en estas actividades y las que posiblemente se benefician más, pero la posibilidad de intervención no se limita a ellas. Todas las empresas pueden contribuir, especialmente a través de asociaciones *ad hoc* o a través de asociaciones empresariales ya constituidas, no sólo porque la asociación mejoraría el impacto, sino porque además permite mitigar riesgos políticos.

Demás está decir que a medida que la empresa y sus dueños tengan una visión global, de largo plazo, mayor será su grado de involucramiento en la solución de problemas colectivos y hasta globales. En esto no suele ayudar que un gran número de los accionistas o dueños no conozcan la realidad de los países en vías de desarrollo y piensen que son una extrapolación de los países desarrollados, pero con mayores oportunidades de explotar sus ineficiencias. Hay que recordarles que con ello también vienen mayores responsabilidades.

## VI. Estrategias empresariales en países en vías de desarrollo<sup>[2]</sup>

Como se ha podido apreciar a lo largo de los capítulos de éste libro, muchas empresas tienen prácticas responsables casi que de manera inconsciente, producto de las buenas prácticas de gestión, otras empresas expanden estas prácticas para lograr algunos objetivos específicos predeterminados y pueden llegar a ser parte de la estrategia global de la empresa. En este caso la estrategia suele ser el resultado de agregaciones de partes, de consolidación *ex post*. Las empresas un poco más avanzadas producen conscientemente una estrategia de responsabilidad o de sostenibilidad, como la llaman algunas, que puede ser separada o integrada a la estrategia global, pero es un proceso específico, **ex ante**. Las más avanzadas desarrollan una estrategia empresarial global que **incluye** la estrategia de responsabilidad. La estrategia de responsabilidad nace dentro o es parte integral de la estrategia global.

A continuación comentamos la estrategia para la preparación de una estrategia integral de responsabilidad, que sea consciente, proactiva, y no el resultado de acciones aisladas pasadas. La Tabla III, más abajo, incluye las actividades a realizar, no necesariamente en forma secuencial y obviamente en función de los recursos disponibles en la empresa.

Como mencionábamos anteriormente, las primeras actividades a realizar son el análisis del entorno en que opera la empresa en el país y las partes interesadas existentes, incluyendo su legitimidad, poder y urgencia de los intereses que afectan o pueden afectar a la empresa. La primera actividad condiciona el tipo de acciones que la empresa podría emprender, más allá del mero cumplimiento de las leyes y regulaciones, en función del desarrollo del país, como lo discutíamos en la sección II. La segunda actividad evalúa el impacto o reacción que podrán tener las partes interesadas a las prácticas responsables de la empresa o a su carencia, como lo discutíamos en la sección III. A lo mejor de la primera se desprende que la empresa debería contribuir a cubrir algunas carencias en la comunidad que sirve, pero el segundo puede mostrar que el mayor interés de las comunidades en el problema de la contaminación por parte de la empresa. No se trata de hacer una análisis de la situación de las partes interesadas para ver cómo se manipulan o se evitan sus impactos negativos, se trata de hacer una análisis para determinar las prácticas más efectivas para la competitividad de la empresa y los mecanismos de ejecución, que pueden incluir asociaciones con esas partes interesadas, por ejemplo, la sociedad civil. Es obviamente legítimo llevar a cabo prácticas responsables sin pensar en las partes interesadas, por ejemplo, basado solamente en los valores de la empresa, pero pueden no ser sostenibles en situaciones adversas.

---

2 Ver también el Capítulo 11 y Vives (2009b).

**TABLA III: PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD**

- Analizar el entorno del país
- Analizar las partes interesadas (legitimidad, poder, urgencia)
- Contrastar valores, necesidades y expectativas
- Incorporar en la estrategia de negocio
- Desarrollar políticas corporativas sobre impacto ambiental, desarrollo social y comunitario y gerencia responsable
- Desarrollar una estrategia de responsabilidad alineando los intereses de la operación local y las partes interesadas globales
- Desarrollar estrategias complementarias (diseminación, involucramiento de las partes interesadas, reputación, inversión social, etc.) asegurando sostenibilidad y evitando dependencia
- Gestionar la responsabilidad de forma proactiva e integral

Sobrepuesto a este análisis está el contraste con los valores de la empresa y del país y las necesidades y expectativas de la sociedad. Las decisiones que se tomen como consecuencia de este análisis deben ser parte de la estrategia global de la empresa, no solo para darle legitimidad sino además para aprovechar las sinergias y para su sostenibilidad en el tiempo.

De este análisis se puede desprender la preparación de las políticas internas de la empresa en temas ambientales, sociales, desarrollo comunitario y buen gobierno corporativo, entre otras, si es que la empresa no las tiene todavía. En caso de tener políticas explícitas, puede tener que modificarlas como resultado de este análisis. En todo caso, aprovechar para que sean ampliamente conocidas por el personal.

Si la empresa opera en diferentes países o es objeto de escrutinio a nivel internacional puede tener que alinear las expectativas locales con las de las partes interesadas internacionales. Por ejemplo, para vender solo en el mercado local a lo mejor puede pagar los sueldos de mercado o tener condiciones de trabajo normales para el país. Pero si quiere exportar puede tener que elevar esos estándares, en función de las demandas de los compradores. También es posible que se presenten conflictos de valores. Por ejemplo, en algunos países se toleran los regalos para facilitar los negocios, pero en otros no. En algunos países se tolera la discriminación por género, pero en otros no. La empresa deberá diseñar la estrategia global y local teniendo en cuenta estos posibles conflictos y la reacción de las partes interesadas<sup>3</sup>.

3 Para una discusión de estos aspectos de la estrategia ver Donaldson (1996) y White (2008).

También será necesario desarrollar sub-estrategias para la implementación, como por ejemplo una estrategia para relaciones comunitarias, con organizaciones de la sociedad civil, manejo de la reputación, concientización y entrenamiento del personal, etc., y una de las más importantes, la estrategia de comunicación, interna y externa. Estos temas se cubren en los capítulos de la Parte III. Por último debe gestionar estas estrategias y políticas, que son dinámicas, de una manera proactiva, integrada al resto de la empresa. En esto también hay que preocuparse de la estructura organizativa para la implementación, como se comentaba en el capítulo 12.

## VII. Comentarios de cierre

De la discusión precedente se puede concluir que el comportamiento de la empresa en países en desarrollo no puede ni debe ser el mismo que el comportamiento que se tiene en los desarrollados. Pero ello no quiere decir, como lamentablemente algunos lo interpretan, que se deban bajar los estándares por el hecho de que el “mercado de la RSE” que mencionábamos anteriormente, esta menos desarrollado. ¡Todo lo contrario! La empresa puede tener responsabilidades ampliadas en función de la falta de impulsores y de un “mercado de la RSE”, en particular del sector público.

La empresa tiene una responsabilidad independientemente de donde opere, que es la de asumir la responsabilidad por los efectos que sus actividades causan sobre la sociedad y sobre el medio ambiente, en el corto y en el largo plazo, tangibles e intangibles y tomar las medidas compensatorias o mitigatorias necesarias. Pero tiene además una responsabilidad que depende del contexto en que opera, una responsabilidad de contribuir al desarrollo económico de los países menos desarrollados, mas allá del simple resultado de sus actividades cotidianas, como pagar impuestos, crear empleos y producir bienes y servicios que demanda la sociedad. Esa responsabilidad es en función del grado de desarrollo de la comunidad o país en el que opera, del grado de desarrollo de los actores que afectan la responsabilidad empresarial y de las capacidades de la empresa. Esto determina una estrategia de responsabilidad que es adaptada a la realidad de la empresa y su entorno, en cada momento.

## Bibliografía

Bird, F. and Smucker, J., 2007, *"The Social Responsibilities of International Business Firms in Developing Countries"*, Journal of Business Ethics, Number 73.

Donaldson, T., 1996, *"Values in Tension: Ethics away from home"*, Harvard Business Review, Septiembre-Octubre.

Davies, R., and Nelson, J., 2003, *"The Buck Stops Where?: Managing the boundaries of business engagement in global development challenges"*, International Business Leaders Forum, Londres. Disponible en [www.iblff.org](http://www.iblff.org)

The Economist, 2005, *"The Good Corporation: A survey of corporate social responsibility"*, suplemento especial de The Economist, enero 22.

Vives, A., Corral A. e Isusi, I., 2005, *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*, Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en [www.csramerica.com](http://www.csramerica.com) y en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com).

Vives, A., 2008a, *"El Papel de la RSE en América Latina: ¿Diferente al de Europa?"* Capítulo 6 de América Latina, España y RSE: Conceptos, perspectivas y propuestas, Ramon Jáuregui, editor, Fundación Carolina, Madrid. Disponible en [www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es) y en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com)

Vives, A., 2009a, *"Hasta donde llega la responsabilidad de la empresa en países en desarrollo"*, Capítulo 10 en Nombres Propios 2008, Fundación Carolina, [www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es) y en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com)

Vives, A., 2009b, *"Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina"* Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, No.3, Sep.-Dic., Fundación Luis Vives. [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)

White, A., 2008, *"Culture Matters: The Soul of CSR in Emerging Economies"*, Business for Social Responsibility, San Francisco. Disponible en [www.bsr.org](http://www.bsr.org)



## Capítulo 22

# El nuevo poder de las corporaciones latinoamericanas

*Lourdes Casanova*



## I. Latinoamérica, preparando el nuevo futuro

La resolución de la llamada 'gran recesión' está pasando por los países emergentes. De ser los culpables de crisis anteriores han pasado a ser los salvadores de la primera década de los 2000. La deuda de los países ricos la financian los pobres. El nombramiento de altos cargos chinos en los organismos financieros internacionales representa el reconocimiento del papel de China como una nueva potencia. Brasil, una primicia histórica para Latinoamérica, acaba de contribuir con 10 mil millones de dólares a la ampliación de capital del Fondo Monetario Internacional

El virtual reemplazo del G8 por el G20 ejemplariza este cambio de poder político de los países desarrollados a la inclusión de las potencias en desarrollo como Brasil, China, India y África del Sur. América Latina surge de nuevo con tres países representados: México y Argentina además de Brasil. El presidente brasileño Luiz Inacio Lula da Silva recibió el primer premio del Foro Económico Mundial al 'estadista global'. La creación de un grupo de naciones latinas y del Caribe (CEALC) en Cancún en febrero de 2010 sin la tutela estadounidense o europea es un paso más hacia la mayoría de edad de los mercados emergentes. Los modelos económicos impuestos como el "consenso de Washington" en los '90 han quedado obsoletos. Las soluciones se buscan dentro.

Mientras que el pesimismo y la falta de perspectiva invaden los países del G8, en los emergentes se constata una ambición de salir de la crisis con innovación e inclusión social. Los Juegos Olímpicos se celebrarán en 2016 por primera vez en Sudamérica y el objetivo de Brasil es lograr para entonces la reducción de la pobreza a un 5 por ciento, los niveles europeos. Una ocasión única para saldar la llamada "deuda social" de la región donde, a pesar de que los porcentajes de pobreza están mejorando, la desigualdad continúa.

A nivel económico, Occidente necesita el crecimiento de los países del Sur para arrancar sus economías. En 2009, y según el Centro Vale de la Universidad de Columbia en Nueva York, por primera vez en la historia los mercados emergentes han sido el destino de más de la mitad de los flujos de inversión. En el sector privado, las empresas europeas y estadounidenses pasan el relevo a multinacionales emergentes. Empresas desconocidas hace diez años, han escalado a puestos dominantes en sectores clave de la economía: en telecomunicaciones las chinas Huawei y ZTE y las mexicanas América Móvil y Cemex en materiales de construcción;

en la manufactura de aviones Embraer, en minería Vale, en petróleo Petrobrás, en las finanzas el banco Itaú-Unibanco, todas brasileñas.

Las compañías emergentes representan ya el 19 por ciento de la lista de las mayores corporaciones del mundo elaborada por la revista americana *Fortune*. Por valor en bolsa, la petrolera china Petrochina es la líder mundial y la brasileña Petrobras, la quinta. Las empresas indias Reliance y Tata aparecen en la clasificación que elabora *Boston Consulting Group* con la revista americana *Business Week* entre las veinte empresas más innovadoras del mundo.

La clasificación de las 500 mayores empresas latinoamericanas de la revista América Economía de 2009 señala cómo desde 2000 el número de multinacionales extranjeras ha caído de 181 a 170. Las locales las han reemplazado. Brasil, la segunda mayor economía emergente del mundo después de China, lidera esta clasificación con Petrobrás y, con 209 empresas, supera a México, que tiene 156. Aunque la economía mexicana ha sufrido el repliegue de Estados Unidos, el sector empresarial sigue expandiéndose en ese país y en sus vecinos latinos.

Para salir de la crisis de forma rápida, el gobierno brasileño ha inyectado directamente liquidez en el sector privado a través del mayor banco de desarrollo del mundo, el BNDES, los bancos públicos Banco de Brasil y Caixa Federal y los fondos de pensiones encabezados por Previ. El objetivo era crear y fortalecer campeones nacionales con alcance global. Las fusiones que se han producido en el sector privado brasileño tienen la financiación de BNDES. Brasil Foods fue la solución a las dificultades financieras de Sadia que se solventaron con una fusión con Perdigão. Fibria, la combinación de dos colosos del papel en aprietos, Aracruz Celulosa y Votorantim Celulose e Papel. La mano del gobierno ha alcanzado todos los sectores incluyendo el dinámico sector financiero. Los bancos brasileños apenas sufrieron durante la crisis y no necesitaron ayuda estatal. Aún así, la fusión del Banco Itaú y Unibanco fue bendecida por BNDES.

## II. Desde Latinoamérica a la conquista del mundo

Desde 2002 se observa la emergencia de nuevas multinacionales latinoamericanas, las “Latinas Globales”, que triunfaron a base de adquisiciones en Europa o en Estados Unidos. El despegue de las “Latinas Globales” se dio dentro de un contexto económico favorable por el alza de los precios de las materias primas. Con la bonanza económica la clase media no hace más que aumentar, lo que hace incrementar el tamaño del mercado doméstico. En Brasil, por ejemplo, según un estudio de la escuela de negocios Fundação Getulio Vargas, más de la mitad de la población se puede considerar ya de clase media. Fenómenos similares se han producido en México y Chile. Argentina, Colombia y Venezuela crecieron también a lo que se ha dado en llamar “niveles chinos”. La empresa mexicana de telefonía móvil América Móvil ha aprovechado la aparición de esta nueva

clase media que necesita un teléfono móvil y, junto con sus competidores en la región, ha logrado aumentar la penetración de celulares hasta el 90 por ciento, el doble de la media mundial.

A partir de 2002 el precio de las materias primas se disparó. El barril de petróleo aumentó de 10 dólares en 1989 hasta 150 en julio de 2008, aunque posteriormente se estabilizó en 180 dólares. La onza de oro de 200 dólares a más de 1100. En Latinoamérica abundan las materias primas. La región tiene un 48 por ciento de las reservas de cobre del planeta, un 19 por ciento de las de mineral de hierro, el 13 por ciento de las reservas petroleras, el 23 por ciento de los bosques, más de un 50 por ciento de la producción mundial de soya y un 25 por ciento de las reservas mundiales de agua dulce. En Latinoamérica, se hallan todo tipo de minerales: plata, oro, zinc, manganeso y bauxita, y la región recibe un cuarto de todas las inversiones mundiales para exploración en industrias extractivas. Un 40 por ciento de las exportaciones latinoamericanas son materias primas. Brasil, junto con Rusia, es el único país del mundo que es autosuficiente.

No es pues una coincidencia que las mayores empresas latinoamericanas sigan siendo las petroleras: las estatales PDVSA, en Venezuela, y PEMEX, en México, y la semiprivada brasileña Petrobras. Después de los grandes descubrimientos de petróleo en la zona de pre-sal en aguas territoriales brasileñas, se prevé que, en un futuro próximo, Petrobras sea otra de las grandes exportadoras del sector. La minera brasileña Vale es la líder mundial en la exportación de mineral de hierro. En la alimentación, destaca la brasileña JBS-Friboi, que se ha convertido en la mayor de carne bovina del mundo, después haber comprado a la empresa estadounidense Pilgrim's Pride.

En los noventa, los gobiernos latinoamericanos liberalizaron sus economías y se puso en marcha uno de los mayores programas de privatización. El sector de servicios – bancos, telecomunicaciones, electricidad, gas, líneas aéreas y agua – salió a subasta. Compañías petroleras y mineras siguieron el mismo camino. Todo esto provocó la llegada de multinacionales extranjeras, la mayoría españolas: Telefónica en telecomunicaciones, Endesa e Iberdrola en energía, Banco Santander y BBVA en las finanzas, pasaron a dominar sus respectivos sectores en la región.

La mejor defensa fue el ataque y las empresas latinoamericanas no tuvieron más remedio que crecer. En una primera fase, las compañías latinoamericanas se convirtieron en líderes de sus mercados domésticos. Después, se expandieron dentro de su mercado natural, es decir, en mercados próximos geográficamente o con los que compartían lengua e historia. Los mercados naturales disminuyeron el riesgo inherente a la salida al exterior. El contexto económico y político, las redes de poder y las instituciones clave dentro de los mercados naturales son conocidas y reducen el riesgo de la expansión internacional. En esta segunda fase la expansión fue dentro de América Latina. En Europa, España fue la entrada para las empresas latinas provenientes de países de habla hispana como Cemex en 1992. El mismo camino siguió la cadena de restaurantes de comida rápida guatemalteca Pollo Campero en 1999. Y Portugal lo es para las brasileñas como el Banco Itaú que estableció su sede europea en ese país en 1994. Angola y Mozambique, los países de habla portuguesa en África son la puerta de entrada en el continente africano para las brasileñas como Odebrecht, Petrobras o Vale.

Otro factor que allanó el camino para la expansión internacional fue el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que firmaron México, Estados Unidos y Canadá en 1994. Éste facilitó la expansión de las empresas mexicanas al norte del río Grande. La adquisición de Southdown en Estados Unidos por parte del gigante de materiales de construcción mexicano Cemex en 2000 respondió a esta lógica. Southdown había acusado a Cemex de *dumping* y había resistido la competencia hasta que el tratado comercial proveyó un marco regulatorio adecuado.

### III. Las multinacionales emergentes: ¿un nuevo modelo?

Tradicionalmente, los mercados emergentes han presentado contextos volátiles. Desde 1980, las economías latinoamericanas han sufrido crisis profundas y cambios estructurales. Las empresas latinoamericanas ansiaban salir de los mercados locales para sobrevivir: se fijaron como objetivo establecerse en mercados predecibles, como Europa o Estados Unidos, para contrarrestar la inestabilidad de sus mercados domésticos. En enero de 2002, cuando la moneda argentina perdió un 300 por ciento de su valor al cancelar su paridad con el dólar, el fabricante de acero argentino Techint perdió acceso a la financiación. A pesar de que la devaluación del peso argentino había abaratado sus productos, favorecido sus exportaciones a todo el mundo y por lo tanto incrementado sus ingresos en dólares, el sector bancario asociaba Techint con el riesgo país argentino; esto le obligó a lanzar una campaña de comunicación para aclarar la situación con sus prestamistas.

Sin duda, las empresas emergentes de América Latina son capaces de navegar en aguas turbulentas, lo que les lleva a ver las crisis como oportunidades. Desde el comienzo de la mayor crisis económica desde 1929, mientras que la mayoría de las multinacionales occidentales estaban paralizadas, las multinacionales latinoamericanas siguieron activas. Así, Bimbo, en diciembre de 2008, adquirió la filial estadounidense de la empresa canadiense George Weston por 2.280 millones de dólares. La mexicana Mabe adquirió la filial brasileña del grupo alemán de electrodomésticos de línea blanca BSH (filial de Continental y Bosch). Se observó también fusiones entre empresas locales, que en otra época hubieran sido protagonizadas por multinacionales de los países desarrollados. El banco brasileño Itaú, después de la fusión con su paisano Unibanco, se colocó como uno de los diez mayores grupos financieros del mundo por valor bursátil. Asimismo, Petrobras compró la red de gasolineras chilenas de Exxon Mobil y Vale la filial brasileña de fertilizantes del grupo Bunge.

En la expansión internacional la fuerza de los mercados naturales es parte del éxito de la internacionalización de las corporaciones latinas. A pesar de formar parte de sectores globales como el del petróleo o cosméticos, la expansión de Petrobras o de la líder de cosméticos Natura es predominantemente regional. El mercado natural proporciona a las empresas un anclaje sólido

para expandirse posteriormente en territorios menos conocidos. Durante ésta crisis, se observó también que las multinacionales latinoamericanas han reforzado su presencia en la región y han “desinvertido” de otros lugares inexplorados.

Las empresas latinas con una mayor presencia global han crecido a través de adquisiciones porque es la manera más rápida de ganar tamaño. Conviene recordar aquí la compra por parte de Vale del gigante del níquel canadiense Inco en 2006, una de las adquisiciones que llamó la atención de los expertos. En esa ocasión, las portadas de la prensa internacional se llenaron de titulares sobre la invasión que llegaba del Sur. Otras grandes adquisiciones fueron la compra de la australiana Rinker en 2007 por parte de Cemex por 15.300 millones de dólares.

Como en otros mercados emergentes las empresas de América Latina son a menudo de propiedad familiar. Un 75 por ciento de las empresas pequeñas y medianas de la región lo son. Abundan asimismo los conglomerados familiares que, en algunos casos, se fundaron hace 100 años como es el caso de los grupos mexicanos de Monterrey. Otros más recientes como el grupo Carso, controlado por el mexicano Carlos Slim y su familia, abarca proyectos de infraestructura, de hostelería y restaurantes, de energía y, por supuesto, los monopolios de telefonía fija y móvil mexicana, Telmex y Telcel (parte de América Móvil). En Guatemala, la cadena de restaurantes de comida rápida Pollo Campero es también una filial de un conglomerado, lo mismo que las brasileñas Grupo Votorantim y Camargo Corrêa. Incluso las compañías cotizadas en bolsa suelen tener un accionariado de control familiar. Esta estructura conlleva una toma de decisión rápida; en cambio, las grandes multinacionales occidentales se han convertido en máquinas burocráticas que dificultan la toma de decisiones. La parte negativa es que, paralelamente, los negocios familiares conducen a una concentración de riqueza y de poder que pueden ser una de las causas de la desigualdad existente en la región. La clasificación de la revista Forbes acaba de nominar al mexicano Carlos Slim, dueño del Grupo Carso, como la persona más rica del mundo.

Como consecuencia de la propiedad familiar, las corporaciones emergentes tienen un fuerte liderazgo. Los dirigentes de estas empresas, como Lorenzo Zambrano de Cemex o el guatemalteco Juan José Gutiérrez, son líderes carismáticos que ven la expansión internacional como parte de una misión. Poseen una actitud de “sí se puede”. Cemex entró en España en 1992, la fecha del 500 aniversario de la llegada de Cristóbal Colón a América. La familia Gutiérrez, con su franquicia Pollo Campero, ha querido valorizar las recetas de pollo guatemaltecas. Para ellos, la apertura del primer restaurante en Madrid tenía un valor simbólico y sentimental porque su abuelo era español.

El talento abunda en la región. Latinoamérica tiene excelentes instituciones educativas. Muchas de las empresas latinas están asociadas a ellas. En algunos casos, la universidad y la empresa están cerca geográficamente. El éxito de Embraer se debe en parte a la calidad de los ingenieros del Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) que está junto a la fábrica de Embraer. El Tec de Monterrey está ligado a las empresas regiomontanas. Cada país latinoamericano ha creado

instituciones universitarias de nivel mundial. En Brasil: la Universidad de São Paulo, Fundação Getulio Vargas o Fundação Dom Cabral; en México: el Tec de Monterrey, el ITAM o la Unam; en Chile: la Universidad Católica, la de Chile o la Universidad Adolfo Ibáñez; en Colombia: la Universidad de los Andes; en Argentina: la Torcuato di Tella, el IAE, por nombrar sólo algunas. Los ejecutivos *senior* provienen de las mejores escuelas de la región y, a menudo, han completado sus estudios con un master en las principales universidades estadounidenses o europeas. El éxito de las empresas latinoamericanas se debe a su capacidad de atraer al mejor talento y su obsesión por la formación continua. Cemex, Vale, Embraer, Petrobras o Pollo Campero han lanzado sus propias universidades corporativas.

Finalmente, una característica fundamental de las empresas de éxito en América Latina es su capacidad para innovar. Durante años desde Occidente se ha exportado innovación a los países en vías de desarrollo. Una nueva fase de innovación a la inversa se está iniciando. La innovación se produce en los cuatro rincones del mundo. El microcrédito, por ejemplo, un crédito muy pequeño del banco de Bangladesh Grameen Bank a las mujeres, cabezas de familia y que valió el Premio Nobel a su fundador Mohamed Yunus en 2006, se ha exportado desde allí a todo el mundo. Actualmente, en los Estados Unidos se está discutiendo la necesidad de lanzarlo para promover nuevos negocios entre los desempleados del país. La innovación en Latinoamérica nace de la necesidad, del instinto de supervivencia y de las ganas de sobrevivir. No se trata siempre de empresas que copian tecnología. Al contrario, se aprecia un interés, un orgullo de pertenencia, que hace superar los obstáculos. Los gobiernos están creando Ministerios de Ciencia y Tecnología y agencias de innovación como la brasileña FINEP con una visión de la innovación más allá de las patentes y las inversiones en ciencia y tecnología. Sin subestimar la importancia de éstas, queda claro que la innovación debe permear todos los sectores y actividades del sector empresarial. FINEP fue escogida como modelo de innovación y como tal presentó su experiencia en la última reunión del G20 en Washington en septiembre de 2009.

La empresa de cosméticos brasileña Natura se concentra en el crecimiento sostenible como parte esencial de su estructura. Natura vende sus productos para “estar bien, bienestar”, como reza su eslogan. La empresa busca productos tradicionales del Amazonas; asimismo, la conservación del territorio y de su biodiversidad está íntimamente vinculada con su estrategia. La cadena de restaurantes peruana Astrid y Gastón, por ejemplo, aboga porque los peruanos valoren la riqueza de sus productos agrícolas y, a través de ellos, a su país. La patata, papa en quechua, y el tomate son originarios de los Andes, de la zona fronteriza entre Perú y Bolivia, cerca del lago Titicaca. La variada geografía peruana y sus diferentes climas permiten aún hoy en día cultivar en un territorio pequeño un sinfín de productos agrícolas. Por otro lado, la empresa brasileña Alpargatas comercializa sus sandalias “Havaianas” desde 1962, y se han convertido en un icono de moda para cualquier ocasión. La imagen de marca está basada en un estilo de vida relajado, al aire libre y en la playa, que representa, *the Brazilian way of life*. Estas sandalias, producidas en principio para los segmentos de población de bajo ingreso, han subido en la escala social y hoy se venden modelos para todos los bolsillos.

La capacidad de innovación y de imaginación latinoamericana se refleja en las industrias creativas. La música de América Latina tiene renombre mundial, y alrededor de ella han crecido empresas pequeñas y medianas que promueven a cantantes, como los colombianos Shakira y Juanes. Desde el tango –que recientemente fue reconocido como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO–, hasta el merengue dominicano o la samba, la música latinoamericana es una de las industrias de entretenimiento con mayor crecimiento. Asimismo, las telenovelas que producen las cadenas de televisión, como la brasileña Globo, la mexicana Televisa o la venezolana Globovisión, se exportan a todo el globo. Dentro de las industrias creativas, no hay que olvidar la literatura, con seis premios Nobel: los chilenos Gabriela Mistral y Pablo Neruda, el colombiano Gabriel García Márquez, el guatemalteco Miguel Ángel Asturias, el mexicano Octavio Paz y, más recientemente, el actual, el peruano Mario Vargas Llosa.

## IV. Latinoamérica 2010

Si en la década de 2000 se podía hablar de dos Latinoaméricas, por una parte Colombia, Centroamérica y México con estrechos lazos con los Estados Unidos y, por otra, el resto de Sudamérica con una mirada más multilateral, la nueva década comenzó con un acercamiento de las dos. La ventaja competitiva de México sigue siendo su cercanía a Estados Unidos. Por eso se especializó en fabricar productos a bajo costo para exportar a su vecino, pero la competencia china se dejó sentir muy pronto cuando el país asiático se situó, en 2003, como el segundo socio comercial de Estados Unidos por delante de México. Competir por mano de obra barata es una batalla que se perdió entonces no sólo con China e India sino con otros países como Vietnam o Cambodia. Pero la excesiva dependencia hacia Estados Unidos está cobrando factura a México, en un momento en el que Estados Unidos está sufriendo la gran crisis económica que se transmite a México por su triple dependencia de su vecino del norte: por las remesas que envían los mexicanos en Estados Unidos que han bajado considerablemente, por las inversiones que provienen de ese país, que representan un 70 por ciento del total, y por el comercio, que representa un 80 por ciento del total mexicano.

Cemex, una de las multinacionales emergentes con mayor exposición internacional, está sufriendo por esta misma razón. Con la compra de la australiana Rinker, la cual, a pesar de su nacionalidad, tenía un 80 por ciento de sus activos en Estados Unidos, provocó una dependencia excesiva del mercado estadounidense. Esto unido al aumento de su endeudamiento hizo que Cemex perdiera su grado de inversión en 2008. En cambio, el “imperio” de Slim con América Móvil y Telmex, mucho más orientado al Sur, está como pez en el agua, aprovechando las oportunidades de ésta crisis. El resultado es que México está volviendo a mirar a su mercado natural, Latinoamérica; de ahí que el presidente Felipe Calderón acudiera a la Cumbre de América Latina y el Caribe sobre Integración y Desarrollo, convocada por su

homólogo brasileño y celebrada en Costa do Sauípe en diciembre de 2008, y visitara Brasil en el 2009 para iniciar las conversaciones para lograr un acuerdo de libre comercio entre los dos países.

México parece estar saliendo de la crisis después de que en 2009 su producto interior bruto se contrajera un 5.5 por ciento, se espera un crecimiento del 5 por ciento para 2010. Sin embargo, *Economist Intelligence Unit* y la agencia calificadora Fitch rebajaron la calificación de riesgo de la deuda soberana de México y la dejaron sólo un nivel por encima del grado de inversión. Esto provocó el encarecimiento de la financiación del país y de la mayoría de sus empresas.

Brasil, como nuevo líder regional y global, está eufórico. El país está recogiendo los frutos de un comercio equilibrado entre las diferentes regiones. La demanda china de materias primas aumenta las previsiones de crecimiento de las empresas extractivas como Petrobras o Vale. Bovespa, el índice de la Bolsa de Brasil, se colocó en 2009 en el primer puesto de rentabilidad de las bolsas mundiales con un 84 por ciento de rentabilidad. La bolsa alumbró las mayores ofertas públicas de 2009 de todo el mundo, el Santander y Visanet y en 2010 la de Petrobrás, que supuso un record histórico. Asimismo, el banco central brasileño bajó las tasas de interés a 8.75 por ciento, el nivel más bajo desde 2000.

La elección de Brasil como sede de la Copa Mundial de fútbol en 2014 y de Río de Janeiro como sede de los Juegos Olímpicos de 2016 representa una oportunidad para mejorar la imagen de marca del país. Como ya hicieron Barcelona, Tokio, Seúl o Pekín, Río se puede y se tiene que reinventar más allá de su belleza natural y de su música. Debe lograr una imagen de un país con infraestructura tecnológica de punta y con capacidad para resolver el problema social de las *favelas*.

Aunque tengan ambiciones globales, Latinoamérica continúa siendo la principal fuente de ingresos para la mayoría de sus empresas. A nivel político, la CEALC supone la culminación de un proceso que se inició hace ya 15 años con el Tratado de Asunción. En plena crisis, los presidentes latinos vieron la necesidad de trabajar conjuntamente para encontrar soluciones propias. A nivel empresarial, se observó una reorganización de activos y una concentración en fusiones domésticas y en los mercados naturales. Como al otro lado del Pacífico, la creciente demanda interna de una población de más de 500 millones de habitantes está siendo el motor de arranque de la economía desde el río Grande a la Patagonia. Las soluciones a la medida de las necesidades locales van a imperar en esta nueva década, la década de los mercados emergentes y, por fin, la década latina de crecimiento sostenible.

## V. Comentarios de cierre

Al comienzo de la segunda década del nuevo milenio y en esta salida renqueante de la crisis, los ciudadanos están exigiendo a sus líderes un crecimiento sostenible. En esta nueva fase de la globalización se busca un nuevo modelo económico con inclusión social.

¿Son las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la respuesta adecuada de las empresas en esta nueva época? Los países emergentes comparten una tasa elevada de pobreza y, Latinoamérica es la región más desigual del planeta. Las nuevas empresas emergentes como miembros primordiales de la sociedad deberían ser parte de la solución. Tienen que ir más allá de lo que requiere la ley y colaborar con el gobierno y la sociedad civil en la reducción de la pobreza. La responsabilidad social empresarial debe incluir un compromiso en la mejora de las sociedades en que operan, incluyendo la reducción de la pobreza.

## Bibliografía

Aguiar, M., Bhattacharya, A., de Vitton, L., Hemerling, J., et al (2007). *The 2008 BCG 100 New Global Challengers – How Top Companies Are Changing the World*. The Boston Consulting Group.

Casanova, Lourdes. (2009). *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*. Palgrave Macmillan, New York.

Casanova, Lourdes & Fraser, Matthew, et al, (2009) *From Multilatinas to Global Latinas: The New Latin American Multinationals*, Compilation of Case Studies. Inter-American Development Bank, Washington.

Casanova, Lourdes (2002), 'Lazos de familia: Las inversiones españolas en Iberoamérica', *Foreign Affairs* (Spanish version), vol. 2, n°2, May.

Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) (2007), *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean, 2006*. United Nations, Santiago, Chile.

Fuentes-Bérain, R. (2007), Oro Gris. Zambrano, la Gesta de CEMEX y la Globalización en México. Santillana Ediciones Generales, S.A. de C.V. Mexico City

Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy*. Harvard Business School Press. Boston.

Goldstein, A. (2007) *Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*, Palgrave Macmillan. New York.

Haar, J. & Price, J. (ed.) (2008). *Can Latin America Compete? Confronting the Challenges of Globalization*. Houndmills: Palgrave Macmillan. New York.

Haberer, Pablo and Kohan, Adrian F., (2007) 'Building Global Champions in Latin America', McKinsey Quarterly, in Special Edition: Shaping a New Agenda for Latin America.

Khanna, T., & Palepu, K. (2006), 'Emerging Giants: Building World-Class Companies in Emerging Markets', *Harvard Business Review*, Boston.

Martinez, Alonso; De Souza, Ivan; Liu, Francis (2003), 'Multinationals vs Multilatinas: Latin America's Great Race', *Strategy + Business*, 11 September.

Sauvant, K. P., ed, (2008) *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?* Edward Elgar. Northampton.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2007), *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. United Nations. New York and Geneva.

Van Agtmael, A. (2007). *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies is overtaking the World*, Free Press, New York.



# **Parte V**

## **El futuro**



# Parte V

## El futuro

### Capítulo 23

Promoción y adopción de prácticas responsables

*Antonio Vives / Estrella Peinado-Vara*

**E**l único capítulo de la Parte V del libro considera, a modo de conclusión, las medidas que se deben tomar para promover y fomentar la adopción de prácticas responsables.

Existe una gran brecha entre el discurso empresarial, la conversación cotidiana, los artículos de difusión, lo que se enseña en universidades y centros de formación y la realidad práctica de la implementación de prácticas responsables en las empresas. Gran parte de esta brecha se debe a que esta actividad de discusión y diseminación es todavía superficial, no ha calado al interior de las empresas, pero otra gran parte se debe al relativo subdesarrollo de las partes interesadas que pueden influir en las prácticas de la empresa, de deficientes políticas públicas y la escasez de incentivos internos a la empresa que valoren éstas prácticas y la existencia de incentivos perversos.

El capítulo de cierre de este libro resalta la importancia de contar con un entorno conducente a la implementación de prácticas responsables, repasando y consolidando aspectos que han sido ya presentados anteriormente, pero ahora puestos en el contexto unificado de una estrategia para la promoción y adopción de éstas prácticas. El futuro no está en la continuada discusión, está en la adopción e implementación de prácticas responsables. La responsabilidad de la empresa es responsabilidad de todos.



## Capítulo 23

# Promoción y adopción de prácticas responsables

*Antonio Vives*  
*Estrella Peinado-Vara*



## I. Introducción

El objetivo principal de la empresa es su sostenibilidad financiera. Pero como se ha mencionado a lo largo del libro, esta sostenibilidad no tiene por qué estar en conflicto con la sostenibilidad social y ambiental y con una contribución a la mejora de la calidad de vida de la sociedad. Para ello es necesario que las prácticas responsables se extiendan a más empresas, se amplíen dentro de las empresas y se implementen efectivamente.

El futuro de la RSE, sobre todo en América Latina, está en la expansión y profundización de las prácticas responsables en las empresas que ya están convencidas y en probar y concientizar a aquellas que no lo están.

En los capítulos anteriores se ha cubierto de alguna manera la promoción y adopción de prácticas responsables. Sin embargo, la intención en este capítulo es aglutinar, a manera de conclusión, las diferentes recomendaciones que se han hecho a lo largo del libro, ponerlas en contexto y agregarlas de modo que puedan constituir una estrategia para la promoción y adopción de prácticas responsables.

## II. ¿Cómo estimular las prácticas empresariales responsables?

Los principales obstáculos a la responsabilidad empresarial en casi todos los países de América Latina son la indiferencia, la apatía y a veces la ignorancia e impotencia, de muchas de las partes involucradas, no sólo de las empresas. Es necesario aclarar que estos han sido el producto de muchas décadas de debilidad institucional en los gobiernos centrales y locales, una sociedad civil poco o mal organizada y un clima de negocios poco favorable para la inversión o la producción. Ante esta situación las empresas tienen menos estímulos para ser responsables y algunas se aprovechan.

Teniendo en cuenta que la responsabilidad empresarial es responsabilidad de todos, para promover la adopción de prácticas responsables hay que actuar en múltiples frentes, no solo en las empresas, como creen muchos. Es evidente que la participación de las empresas es condición necesaria pero no resulta suficiente. Si sus prácticas están basadas solamente en la voluntad propia, puede que no sean sostenibles, que sufran ante condiciones adversas. Es necesaria la participación de todas las partes interesadas.

En esta sección analizamos los diferentes frentes en los que haya que actuar:

- 🔍 Desarrollo de las partes interesadas
- 🔍 Políticas y regulaciones públicas
- 🔍 Información
- 🔍 Educación
- 🔍 Normas y guías
- 🔍 Incentivos.

## A. Desarrollo de las partes interesadas

Como se destacó en los capítulos de la Parte II, las partes interesadas tienen un papel determinante en la adopción de prácticas responsables, pero como se señaló en el Capítulo 10, el nivel de desarrollo de estos grupos que forman las partes interesadas (o *stakeholders*) es relativamente incipiente en los países de América Latina aunque es cierto que existen diferencias entre ellas y entre los diferentes países.

En una encuesta entre empresas de todos los tamaños, en más de 5.000 empresas en ocho países de América Latina, solo el 20% de las grandes empresas reportaron presiones de clientes financiadores o instituciones de la sociedad civil (15% en las medianas y 10% en las pequeñas)<sup>[1]</sup>.

Si las leyes y regulaciones son deficientes y/o las instituciones de supervisión de su aplicación son débiles, en este caso las empresas tendrán menos incentivos para ser responsables. El Estado tiene la responsabilidad en cuatro grandes frentes y si no ejerce éstas funciones de forma efectiva, las empresas no tendrán el marco conducente para poder llevar a cabo sus actividades productivas con responsabilidad social y ambiental. Para propiciar el comportamiento empresarial responsable el Estado debe ejercer como:

- 🔍 **Regulador y representante de la sociedad**, donde debe velar por el bienestar de la sociedad, a través de las regulaciones e instituciones.
- 🔍 **Agente económico**, donde tiene la responsabilidad de dar el ejemplo en sus actuaciones, incluyendo sus contrataciones y compras.
- 🔍 **Promotor de prácticas responsables** en el resto de las instituciones, desarrollando políticas conducentes.
- 🔍 **Garante de la justicia social** donde debe velar por el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

1 Una investigación llevada a cabo conjuntamente con el Banco Mundial sobre diferentes elementos de clima de negocios en 55 países. La parte sobre RSE se condujo en 2006 y los resultados no fueron publicados. El resto de la investigación se puede encontrar en <http://www.enterprisesurveys.org>

En cuanto al rol de la sociedad civil, si **está poco desarrollada** o es relativamente indiferente a esas prácticas responsables, la empresa sentirá pocas presiones. Como se menciona en el Capítulo 3, esta es una de las asignaturas pendientes en América Latina ya que son muy pocas las instituciones independientes que se dedican a hacer seguimiento y control del comportamiento empresarial.

Dentro de la sociedad civil podemos mencionar un grupo específico como son los consumidores. Si los consumidores no disponen de información sobre las prácticas responsables, o aun teniéndola, no la utilizan en sus decisiones de compra (lo cual es muy probable), la empresa verá pocas recompensas o castigos a sus prácticas responsables por lo que éstas se pueden resentir en el mediano y largo plazo. El consumidor, que es potencialmente el principal actor, carece de información. La gran mayoría responde en encuestas que compraría productos responsables, pero ¿cómo saber si los productos y servicios fueron fabricados o prestados de forma responsable?

Si los medios de comunicación se preocupan poco de informar sobre las prácticas irresponsables de las empresas y sólo informan favorablemente a cambio de ingresos por publicidad, no serán un factor de creación de opinión, ni de educación, ni de presión hacia la empresa. En una encuesta llevada a cabo en España en 2009 se reveló que solo el 15 por ciento de los periodistas entrevistados consideró que el medio para el que trabajan trata las noticias sobre RSE bien o correctamente y un 74 por ciento relacionó a la RSE con altruismo. Es de suponer que si se llevara a cabo una encuesta semejante en América Latina los resultados no serían mejores. El advenimiento de las redes sociales ofrece un gran potencial para la diseminación de información, tanto para bien como para mal. Un video colgado en YouTube puede diseminar ampliamente información sobre una empresa y también puede destruir su reputación. Las redes sociales, como un jugador que se ha incorporado recientemente, también deben ser responsables.

Si los mercados financieros no incorporan los riesgos de las prácticas irresponsables en sus decisiones de crédito y de inversión y no recompensan a las empresas responsables con mejores precios, estas tendrán pocos incentivos. En el Capítulo 8 se mencionan algunas instituciones financieras que sí toman en cuenta las prácticas responsables de la empresa, pero todavía son una minoría y en general solo lo aplican a grandes empresas o grandes proyectos.

Si la dirección de la empresa o sus empleados no se preocupan por promover la responsabilidad en la empresa difícilmente se adoptarán prácticas responsables. Además de sus incentivos internos, y la ética y creencias personales, pueden necesitar incentivos del medio y de la empresa.

Esta problemática se ve reforzada por campañas de relaciones públicas de las mismas empresas y por encuestas y premios, que nos llevan a creer que las empresas son totalmente responsables. Esto puede llevar a un círculo vicioso que necesitamos revertir y convertirlo en un círculo virtuoso que afecte la competitividad de la empresa. En el Capítulo 10, se muestra que sólo las prácticas responsables que muestran efectos competitivos son sostenibles en el largo plazo y ello es tarea de las partes interesadas.

De allí que una de las principales tareas para promover prácticas responsables sea el desarrollo de las partes interesadas, la educación de los consumidores e inversionistas, la creación de instituciones de la sociedad civil, el fortalecimiento de las instituciones públicas de seguimiento y control empresarial, el desarrollo de políticas públicas conducentes, como se mencionó en el Capítulo 6, y la adopción de prácticas responsables por parte de las instituciones financieras para que éstas a su vez las pueden exigir a sus clientes. Para las empresas también es necesaria la educación, la comunicación y el establecimiento de incentivos.<sup>[2]</sup>

## B. Políticas y regulaciones públicas

Como se enumeró anteriormente, el Estado tiene cuatro papeles que jugar en la responsabilidad y todos tienen que ver directa o indirectamente con la promoción y adopción de prácticas responsables en las empresas.

En su papel como regulador y representante de la sociedad, debe velar por el bienestar de la sociedad, a través de las regulaciones e instituciones. Debe promover regulaciones del comportamiento empresarial, tanto desde el poder ejecutivo como en el legislativo. Estas regulaciones deben cubrir los aspectos que la sociedad del país y su modelo socioeconómico consideren como los mínimos no negociables para las empresas. Está claro que las regulaciones varían con las circunstancias y las experiencias que se viven en cada país y en diferentes momentos y, en general, en los países en desarrollo se van fortaleciendo con la experiencia. Pero no todo son regulaciones que deban ser percibidas como algo negativo. El Estado también debe preocuparse de diseñar regulaciones proactivas, como podría ser el establecimiento de normas de eficiencia eléctrica o de consumo de agua.

Lo que es cierto es que las regulaciones deben tratar de lograr el justo balance entre la necesaria libertad empresarial para ejercer sus actividades y los requerimientos de una sociedad moderna. Se debe dejar espacio para la innovación empresarial y para asumir riesgos que no atenten contra el bien común. Y lo más importante es que deben ser compatibles con las instituciones de seguimiento y control del Estado. De poco sirve tener regulaciones que no pueden ser controladas porque las instituciones son deficientes. Se pueden convertir en un estímulo a la corrupción.

El Estado, como agente económico, puede dar el ejemplo en sus actuaciones siendo responsable en sus propias contrataciones y compras, comprando con eficiencia y efectividad. También puede impulsar las prácticas responsables de las empresas utilizando entre sus criterios de selección para sus adquisiciones, criterios de responsabilidad social y ambiental. Aunque estos criterios deberían aplicarse en todos los casos, hay que reconocer que tienen costos de transacción y que debe haber un balance. Se pueden utilizar, por ejemplo, para la adquisición de maquinaria

2 Los organismos multilaterales de desarrollo, que se han comentado poco en este libro, tienen un importante papel que jugar por su capacidad de influir en las políticas públicas y en financiamiento directo e indirecto de las empresas. Ver Vives (2004).

de construcción, pero no para compras descentralizadas de lápices. Como en todo, hay que usar el buen criterio.

El Estado también debe actuar como promotor de prácticas responsables en el resto de las instituciones, sobre todo en las instituciones públicas (el Capítulo 18 presentó el caso de la empresa pública). Pero también puede crear instituciones o programas destinados a la promoción en la empresa privada, sobre todo para el apoyo de empresas en situación de desventaja relativa como las pequeñas y microempresas. Es el Estado el que puede desarrollar programas de información, disseminación y educación en prácticas responsables. En algunos casos especiales el Estado puede subsidiar la adopción de estas prácticas, cuando su rentabilidad social lo justifique, como podría ser el caso de programas de eficiencia energética (desgravación más acelerada de las inversiones, por ejemplo, en motores industriales o en medios de transporte privado más eficientes) o el caso de contrataciones de personal en sectores desfavorecidos (por ejemplo, cubriendo parte de las contribuciones empresariales a la seguridad social de jóvenes, personas con discapacidad o poblaciones indígenas). En este caso se pueden tener políticas restrictivas, no sólo expansivas, como sería el caso de poner mayores tasas gravámenes a actividades contaminantes.

Estas políticas de promoción, que requieren recursos fiscales, deben manejarse con cuidado dado el gran número de necesidades sociales que deben ser cubiertas con estos recursos. Adicionalmente, si las instituciones encargadas de su gestión son débiles, pueden introducir fuentes de corrupción e ineficiencia en el uso de los recursos. Como todo subsidio, se presta a manipulaciones y no todos los países pueden tener políticas fiscales efectivas y eficientes de promoción de prácticas responsables.

Y por último, el Estado es garante de la justicia social y una de sus principales funciones es promover la justicia y la equidad. De allí que en las actividades ya descritas, deberá considerar su impacto sobre la sociedad y promover prácticas responsables en las empresas que incentive o estimule. Por ejemplo, en cuanto al empleo de personas con discapacidad, el Estado debe en primer lugar asegurar que las personas con discapacidad pueden acceder a su puesto de trabajo legislando que todos los edificios públicos o lugares de trabajo no tengan barreras arquitectónicas. Otro ejemplo es el apoyo a la organización y el reconocimiento de la labor de las personas que se dedican a actividades informales en la cadena de reciclaje de plásticos, papel, cartón, vidrio, etc. En muchas ciudades de Latinoamérica son miles de personas y en algunos países como Brasil se comienza a reconocer su labor social y ambiental y se está regulando de forma proactiva para conseguir ciertos comportamientos responsables hasta ahora impensables. Por ejemplo, las comercializadoras y embotelladoras de bebidas refrescantes en envases de PET deben asegurar el reciclaje de un porcentaje de su facturación a través de un sistema de compra de unos bonos de reciclado.

Para la promoción de prácticas responsables en las empresas se requieren entonces unas regulaciones justas e instituciones que sean capaces de controlarlas. Se requiere que el Estado sea el ejemplo a través de su actuación como agente económico, que promueva las prácticas responsables y desestime las irresponsables y que lo haga teniendo siempre el objetivo de la reducción de la desigualdad y de la pobreza.

Sin embargo, lo más importante es que las empresas encuentren un clima de negocios favorable para poder llevar a cabo sus actividades, con mínimas obstrucciones burocráticas y en un clima de respeto al Estado de Derecho<sup>3</sup>. El Estado debe reconocer que las prácticas social y ambientalmente responsables en las empresas son un instrumento de desarrollo económico.

## C. Información

En los Capítulos 10 y 17 se cubren los aspectos información para mejorar competitividad y en el Capítulo 16 se destaca la importancia de las estrategias de comunicación y reporte. La preparación y diseminación de reportes, aunque todavía no son muchas empresas que lo hacen, pueden contribuir a estimular la competencia por reportar, que debería contribuir a su vez a una competencia por hacer el bien, no sólo hacerlo público. En el Capítulo 9, que trata sobre los medios de comunicación, se comenta sobre la responsabilidad de difundir noticias tanto sobre prácticas responsables como irresponsables con el fin de ser un verdadero instrumento para promover el buen comportamiento empresarial.

Si bien estas comunicaciones pueden promover prácticas responsables, no son sólo responsabilidad de las empresas. Las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos, los organismos multilaterales, las asociaciones empresariales, y en especial los centros de enseñanza, también pueden contribuir en ésta tarea de promoción y difusión de las prácticas empresariales responsables.

## D. Educación

En encuesta tras encuesta sobre los obstáculos que enfrentan las empresas para adoptar prácticas responsables siempre existen dos elementos constantes: la falta de recursos y el desconocimiento sobre la RSE y los beneficios que puede suponer para las empresas. El primer caso es muchas veces derivado del segundo, ya que no al entender de qué se trata, al no entender bien que aquello es una manera de gestionar el negocio y desconocer los beneficios que puede conllevar, piensan que las prácticas responsables son un gasto, muchas veces equiparado a filantropía o, en el mejor de los casos, a inversión social.

La conclusión es que todas las partes involucradas necesitan más o menos educación en el tema, pero en particular las mismas empresas. No se trata de educación formal, se trata más de entrenamiento y capacitación. En este sentido, las actividades de los gobiernos pueden ayudar a través de instituciones públicas que ofrezcan servicios de entrenamiento y consultoría a bajo costo a las pequeñas empresas. Las grandes empresas pueden contribuir capacitando a las más pequeñas a través de la cadena de valor. Las asociaciones empresariales pueden actuar como

3 La publicación *Doing Business 2010* del Banco Mundial (2010), que estudia los obstáculos para hacer negocios en el mundo califica al promedio de América Latina por debajo del promedio mundial, obviamente con grandes variaciones entre países.

intermediarios y servir de foro para que las grandes (voluntariado ejecutivo) apoyen a las pequeñas ya sea a través de asesoría, o cursos cortos.

Como se menciona en el Capítulo 17 en el caso de las PyME's, lo que les hace falta es conocer ejemplos y casos de empresas semejantes con las que se puedan sentir identificadas. Las empresas de mayor tamaño pueden necesitar un entrenamiento más formal o consultoría especializada en el desarrollo de sistemas de información para capturar y medir los costos y beneficios más formalmente, para comunicar convenientemente y diseñar sistemas de incentivos para estimular a sus empleados y sistemas gerenciales para establecer controles internos, entre otros.

En general el tipo de entrenamiento requerido por las empresas no es de tipo general si no muy específico a cada empresa, departamento y puesto. Ello no quiere decir que las escuelas de negocio no tengan un papel, todo lo contrario. En el Capítulo 2 queda claro que las escuelas de negocios tienen la responsabilidad de mostrarle a sus alumnos, muchos de ellos futuros dirigentes, que la maximización de la rentabilidad a corto plazo no lo es todo, deben desarrollar en sus alumnos una visión de más largo plazo, donde la sostenibilidad financiera sea mostrada como condición necesaria pero no suficiente, mostrando que la sostenibilidad social y ambiental respaldan la sostenibilidad financiera en el largo plazo<sup>[4]</sup>. Adicionalmente es en estas escuelas donde se puede desarrollar la visión estratégica en la alta gerencia, en particular a través de los cursos cortos de desarrollo gerencial. Estas mismas escuelas y las universidades, en sus cursos de pregrado, deberían desarrollar, en horarios convenientes, cursos cortos, con ejemplos, casos, discusión interactiva, con participación de empresas que han vivido la experiencia.

Aquí es donde una asociación entre centros de educación, entrenamiento y las asociaciones empresariales podría hacer una contribución significativa a la adopción de prácticas responsables.

## E. Normas y guías

Como complementos a la educación y para facilitar la implementación de prácticas responsables, se producen normas, guías y otras publicaciones. Algunas de las normas ya fueron mencionadas en los Capítulos 6, 11, 13 y 16, unas en el contexto de normas internacionales para el comportamiento, otras para la gestión y algunas para la medición e información al público de las actividades de la empresa. En esta sección solamente se quiere enfatizar algunas ideas sobre la utilidad de estas normas y guías en la promoción e implementación de las prácticas responsables<sup>[5]</sup>.

4 Ver el artículo "Responsabilidad en la enseñanza en las escuelas de negocios" en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

5 Parte de esta sección está tomada del artículo "Manéjese con cuidado: Normas y guías de responsabilidad empresarial" publicado en el blog [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

Una norma que hay que destacar es la ISO 26000, producida por la *International Standards Organization* en un proceso de redacción de varios años y que incluyó representantes de gobiernos, de ONG's y de consultores, con la participación de algunas empresas. El producto, en parte por el proceso consensual de elaboración, es una extensa guía de aplicación para todo tipo de instituciones, no sólo para empresas, de allí que deba ser muy general. Supuestamente es eso, una guía, que a pesar de llamarse norma no pretende ser certificable como las demás normas emitidas por ISO, pero el riesgo de que alguien pretenda certificar es casi inevitable. La decisión de no ser una norma certificable fue el dictamen que emitió un Grupo de Trabajo formado en ISO que consideró que la RSE es lo suficientemente complejo y abarca demasiadas áreas para poder ser susceptible de certificación, pero sí recomendó su elaboración como guía. Puede ser un instrumento útil sin duda, el problema se puede plantear cuando instituciones, especialmente empresas de consultoría, ofrezcan servicios de certificación voluntaria del cumplimiento de la guía. En ese momento lo que podría ser útil puede convertirse en un proceso de tratar de lograr el cumplimiento con la norma que ha sido diseñada para no ser certificable, independientemente de la relevancia que ello tengo para la empresa. Puede llegar a ser contraproducente para las prácticas responsables cuando las empresas vean que las acciones no les revierten resultados más allá de capacidad de reportar que cumplieron con la norma ISO 26000.

Estas normas o guías tienen grandes ventajas en el sentido de que presentan un inventario de prácticas y/o sistemas de responsabilidad que pueden ser sumamente valiosas para guiar la elaboración e implementación de una estrategia de responsabilidad empresarial, para guiar la acción de la sociedad civil, para lograr cambios incrementales en prácticas específicas. El proceso de preparación, generando y diseminando información, educando, buscando consensos, entre otros aspectos, es muy positivo para la promoción de la responsabilidad empresarial. Sin embargo, el producto, como toda herramienta, puede ser usada bien o mal y es necesario ser conscientes de los costos y riesgos.

¿Qué hay de malo en que haya normas certificables de responsabilidad? ¿Se puede normar el comportamiento responsable? ¿Qué consecuencias tiene para la empresa la existencia de estas normativas? Empecemos por recordar que las prácticas responsables de las empresas abarcan un espectro sumamente amplio, desde normas laborales y ambientales, respeto a derechos humanos, donaciones estratégicas, pasando por mejoras en la calidad de vida de la comunidad, hasta contribuciones a la mejora de la gobernanza pública. Ciertamente algunas de estas actividades pueden ser reguladas, de hecho muchas están legisladas y reguladas en ciertos aspectos, aunque en muchas ocasiones no supervisadas como sería deseable. En otros casos las actividades responsables son guiadas por acuerdos internacionales, algunos obligatorios y otros voluntarios. Otras, son mejores prácticas acordadas formal o informalmente a nivel de grupo industrial o sectorial, pero muchas son prácticas voluntarias de las empresas, adaptadas al entorno y a las circunstancias en que operan. También existen guías para la preparación de información financiera (GRI) o normas de revisión de esa información (AA1000AS), cuya legitimidad se la da la aceptación más o menos

universal. El problema son las guías y normas que pretenden abarcar un gran espectro, las que pretenden cubrir la “RSE” en general.<sup>[6]</sup>

Hay que enfatizar que la empresa decide su estrategia de responsabilidad basada en sus capacidades y en el entorno institucional en el que opera, las necesidades, los valores y las expectativas de la sociedad. Una misma empresa puede tener diferentes estrategias en diferentes localidades, en diferentes momentos. Un factor importante del comportamiento empresarial es la existencia y actitud de las partes interesadas, que varían de lugar a lugar, de empresa a empresa y en el tiempo, y<sup>[7]</sup> que condicionan en gran medida las prácticas responsables de la empresa.

Las guías y normas suelen imponer un esquema o “planilla” a todas las empresas por igual, independientemente del entorno, de sus partes interesadas, del mercado, de sus capacidades, etc. Pretenden que todas las empresas hagan de todo, tengan prácticas responsables en todos los ámbitos. Sin duda que hay que cumplir con todas las leyes y regulaciones, e ir más allá de la ley, ya que ésta puede ser deficiente, pero pretender normar el comportamiento voluntario tiene riesgos.

Seamos realistas, la empresa no lo puede atacar todo al mismo tiempo, tiene que priorizar en función del costo-beneficio percibido de las prácticas responsables y tiene que tener una estrategia de implementación de la estrategia a través del tiempo. No se puede pretender que de la noche a la mañana sean empresas modelo de responsabilidad social y ambiental, ero la pregunta más importante es: ¿conducen estas guías a que las empresas adopten prácticas responsables o pueden ser contraproducentes?

Si la guía es certificable o la empresa o las partes interesadas **la ven como tal**, puede tener consecuencias negativas para las prácticas responsables y se presenta una gran paradoja. Una vez que la sociedad empieza a exigir la certificación, formal o informal, la empresa, para poder tener una certificación, poco a poco va haciendo lo que le pide la guía, independientemente de si ello es relevante para la empresa, o si ello es lo que las partes interesadas, capaces de influir en los costos y beneficios de la empresa, desean. Puede llevar a la empresa al síndrome de “llenar planillas”, cumplir con lo prescrito, independientemente de si es relevante para la empresa, con actividades dominadas por lo que piden las guías o normas. Es más, induce a la empresa a jugar con las apariencias (“*greenwash*”) de ser responsable, para mejorar la nota.

Y lo que es más grave, la empresa puede empezar a ver que a pesar de tener prácticas responsables según las guías y tener una buena evaluación, el mercado no responde. La empresa se ve frustrada y puede dejar de lado algunas prácticas responsables que sí son relevantes. Como

---

6 El que este interesado en un compendio de normas y códigos pueden consultar el volumen enciclopédico de Leipziger (2003).

7 Ver el artículo “La RSE es la RSE y su circunstancia” en el blog [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

consecuencia de la presión de las normas puede haber invertido en prácticas responsables que no son las que el mercado de sus productos o servicios demandan.

La empresa debe tener las prácticas responsables que sean relevantes a su mercado, que sus partes interesadas estén solicitando o tengan ciertas expectativas y no pretender hacer de todo. Estamos hablando de la práctica, no de la teoría. La empresa debe concentrarse en un subconjunto del total en función de sus capacidades y del análisis de las necesidades y expectativas de los que influyen en los costos y beneficios que enfrenta la empresa, de lo contrario, la estrategia de responsabilidad no es sostenible.

Un buen ejemplo para el caso de las PyME's es la guía publicada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas, (FOMIN, 2009). Ésta es una publicación que pretende servir de referencia para las empresas y tiene un carácter estrictamente divulgativo. El usuario de la guía puede definir sus propias prioridades en cuanto a prácticas responsables y buscar en la publicación referencias para su implementación.

Las guías pueden convertirse en normas y las normas pueden llegar a convertirse en un enemigo de las prácticas responsables. Tienen ventajas, pero como toda herramienta hay que saber utilizarlas.

## F. Incentivos<sup>[8]</sup>

Básicamente todo lo que antecede está supeditado a la existencia de incentivos positivos o negativos, explícitos o implícitos, para el comportamiento de las personas que son las que están detrás de todas las empresas y de todas las partes interesadas. En algunos casos el incentivo puede surgir del propio individuo, su integridad, su ética, que lo lleva al comportamiento responsable. Éste es el principal incentivo. Sin embargo, esta convicción interna estará sometida a presiones y estímulos que pueden ir en sentido contrario.

En el caso de las empresas, muchas veces se hacen los esfuerzos para establecer códigos de conducta, campañas de educación, normas y procedimientos pero se ignoran o no se les da la debida importancia a los incentivos. Hay que recordar que las prácticas responsables no se implementan en el papel, se implementan en la práctica, en el taller, en la oficina, en la calle, y aún cuando la empresa tenga políticas sobre prácticas laborales y códigos de conducta, aun cuando el presidente anuncie que la empresa debe implementar sólo prácticas responsables,

8 Ver también el Capítulo 12.

el supervisor del taller responderá a los incentivos positivos o negativos que reciba. Si su bonificación o promoción están sujetas al volumen de producción, muy posiblemente estire las normas al límite, o las incumpla si se puede salir con la suya, con tal de lograr sus objetivos, sobre todo si estos son, por ejemplo, volumen de producción que es objetivamente medible (muy posiblemente el resto de impactos sea de difícil o costosa medición). Si el oficial de préstamos tiene su bonificación en función del volumen de préstamos, muy posiblemente no se preocupe de si el cliente necesita el préstamo o si lo puede repagar. Si la empresa y el banco quieren que las prácticas responsables, establecidas en el papel, se implementen deberá hacer el sistema de incentivos y penalizaciones compatible con ese objetivo. Deberá incluir en la evaluación del supervisor la satisfacción laboral, los accidentes y el absentismo laboral, por ejemplo, o el banco deberá incluir una evaluación de la satisfacción del cliente y de calidad de la cartera del oficial de préstamos.

Obviamente que esto es mucho más fácil decirlo que ponerlo en práctica. Para ello, las empresas deben tener un sistema de información relativamente desarrollado y tener la voluntad y capacidad de usarlo en las evaluaciones y los sistemas de recompensa. Hay empresas que tienen todo esto en funcionamiento pero a la hora de evaluar el desempeño no le dan tanta importancia porque algunos de los impactos no son tan objetivos y medibles como otros.

Lo mismo sucede con los reguladores públicos e instituciones de supervisión y control de la actividad empresarial. Si el personal no tiene los incentivos correctos será difícil que cumplan con su deber. Muchas veces éstas instituciones no tienen los recursos suficientes para cumplir su función principal así que difícilmente tienen recursos para tener un sistema de evaluación o de incentivos. En algunas ocasiones lo que puede llegar a ocurrir es que los incentivos son perversos y acaban teniendo un efecto no deseado. Éste es el caso cuando los funcionarios son evaluados por el número de sanciones o de problemas que detectan. Ello, sumado a los generalmente menores sueldos que los del sector privado que supervisan, puede terminar siendo un incentivo para prácticas poco recomendables. Los incentivos de estas instituciones deberían estar ligados a las mejoras que logran en el comportamiento de las empresas.

### III. Comentarios de cierre

La promoción y adopción de prácticas responsables requiere la participación de todas las partes interesadas. Son necesarias las políticas públicas, una buena diseminación de la información junto con la educación de todas las partes interesadas, en particular de las empresas. También es necesario que existan algunas normas y guías, y lo que es más importante, la acción responsable de las mismas empresas.

Dentro de las empresas es quizás donde se enfrentan los mayores obstáculos y para vencerlos es necesario que los incentivos estén alineados con los objetivos de responsabilidad y los resultados empresariales tradicionales. Muchas prácticas socialmente responsables se dan por la voluntad propia de los dueños o los gerentes, por razones éticas o por convicción, pero en muchas otras ocasiones las prácticas responsables necesitan ser promovidas e incentivadas. Con respecto a la promoción hay que mantener unas expectativas razonables puesto que en la adopción de estas prácticas social y ambientalmente responsables se compite en la asignación interna de recursos. Muchas de estas prácticas tienen costos tangibles en el corto plazo mientras que los beneficios son intangibles en el largo plazo y pueden resultar perdedoras ante otras “inversiones” que tienen beneficios que son más fácilmente medibles y en un menor horizonte temporal. A las prácticas responsables se les suele aplicar un listón más alto, y en situaciones de crisis, más alto todavía.

En la promoción de la RSE en ocasiones se ignora la dura realidad empresarial. Para poder llevar a cabo la promoción del tema hay que conocer a fondo y tener en cuenta la realidad empresarial y qué es lo que mueve a la empresa y a sus gestores. Solamente un buen conocimiento de esta realidad y de la dinámica empresarial permite diseñar e implementar las intervenciones adecuadas.

La crisis de 2007-2009 fue un fiel reflejo de que los individuos y las organizaciones responden a los incentivos. Aún cuando en las empresas existen comportamientos individuales altruistas y consideraciones morales y éticas individuales, éstas se enfrentan a la dura realidad de la primera responsabilidad de una empresa: **seguir siendo viable.**

Hay que afrontar la RSE desde la realidad empresarial. Los promotores de las prácticas responsables deben entrar más en contacto con los detractores de las prácticas responsables y con el día a día de las empresas para poder entender las objeciones y conocer los verdaderos obstáculos. Una vez se conozca bien la realidad a la que se enfrentan las empresas todos los días se pueden diseñar intervenciones efectivas y sostenibles hablando el mismo idioma que las empresas.

Para que una empresa sea responsable su gerencia debe estar convencida de su capacidad para crear valor. Se regresa al concepto de la responsabilidad individual donde los gerentes, empleados, inversores, consumidores, ciudadanos y funcionarios de gobierno son individuos que toman decisiones y llevan a cabo acciones individuales que forman parte de otras acciones colectivas. El conjunto de estas decisiones es lo que constituye el mercado y es a lo que se reduce todo cuando nos referimos a las corporaciones y a las cadenas de valor. No podemos pedir que las empresas sean responsables sin reclamar al resto de los actores que llevan a cabo acciones individuales como ciudadanos, como consumidores, como empleados, como inversores o como funcionarios que también sean social y ambientalmente responsables. Todos tenemos nuestra parte de responsabilidad y nuestro granito de arena (o montaña) que aportar en esto. **La Responsabilidad de la empresa es responsabilidad de todos.**

## Bibliografía

Banco Mundial, 2010, *Doing Business 2010*, Banco Mundial, Washington. Disponible en [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

FOMIN, 2009, Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. Disponible en [www.iadb.org/mif](http://www.iadb.org/mif)

Leipziger, D., 2003, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, Londres,

Vives, A., 2004, *The role of multilateral development institutions in fostering corporate social responsibility*, *Development*, Vol 47, No. 3. Disponible en [www.csramericas.org](http://www.csramericas.org) y en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com).

Vives, A., Corral A. y Isusi, I., 2005, Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica", Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en [www.csramericas.org](http://www.csramericas.org) y en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com).



**R S E**  
**LA RESPONSABILIDAD**  
**SOCIAL DE LA EMPRESA**  
**EN AMÉRICA LATINA**

*El ejercicio inteligente y efectivo de la Responsabilidad Social como pilar estratégico de la Empresa es una tremenda ventaja competitiva y fundamental para el desarrollo sostenible de América Latina; Empresarios, Directores y Ejecutivos encontrarán en este libro los principales conceptos estratégicos, organizacionales y las mejores prácticas en este contexto.*

**JULIO MOURA**

Vicepresidente del World Business Council for Sustainable Development

*La RSE es plural, aunque a veces la convertimos en una suma de monólogos. Para poder dialogar son necesarias diversas voces, y la visión desde América Latina ha estado durante muchos años injusta y lamentablemente en un segundo término. Este libro muestra que son posibles un enfoque y una voz propias sobre la RSE desde América Latina. Pero es necesario también que las empresas de América Latina muestren sin complejos su propia aproximación a la RSE. Este libro puede ser un excelente apoyo y estímulo para conseguirlo.*

**JOSEP LOZANO**

Profesor y investigador senior en RSE, Instituto Empresa y Sociedad, ESADE

*Una completa guía práctica de lectura obligada para aquellos que deseen alcanzar avances reales en la integración de la RSE en las estrategias de negocio de las empresas con presencia en América Latina.*

**ANTONI BALLABRIGA**

Director de Responsabilidad Corporativa, BBVA

Presidente, Foro Español de Inversión Socialmente Responsable

*Este libro representa una adición necesaria y sumamente útil al conocimiento de los gerentes en América Latina y ofrece una visión perspicaz de las prácticas inteligentes sobre Responsabilidad Social de la Empresa.*

**JAMES AUSTIN**

Profesor Emérito, Harvard Business School

“El motivo que impulsa esta publicación es la necesidad de agrupar el conocimiento acumulado sobre la RSE, pero a la vez disperso, en un solo texto y que además esté referido a la realidad de las empresas que operan en América Latina.....Con éste propósito, decidimos contactar a destacados académicos, ejecutivos, consultores y expertos en el tema para compilar en un libro los principales conocimientos que los profesionales deben tener sobre el asunto. Son un total de 14 autores, de 9 nacionalidades de América Latina y España, los que han colaborado en este libro..... Por ello se trata de un libro eminentemente práctico, que incluye un compendio de los diferentes temas que cubre la responsabilidad social de la empresa, a un nivel que si bien es riguroso, no se detiene en teorías, sino que más bien busca desarrollar las lecciones aprendidas de las mejores prácticas de las empresas, teniendo en cuenta la realidad institucional y el desarrollo económico y social de los países.”